

إدارة الأعمال الدولية

تأليف

الدكتور مصطفى يوسف كافي
دكتوراه في الاقتصاد الإلكتروني



إدارة الأعمال الدولية

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

2016/10/4644

رقم التصنيف: 658.049

المؤلف ومن في حكمه:

مصطفى يوسف كافي

الناشر

شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

عنوان الكتاب:

إدارة الأعمال الدولية

الواصفات:

/إدارة الأعمال// العلاقات الدولية/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى .
- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع .

ISBN : 978-9957-637-03-3

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

الطبعة الأولى

1437هـ - 2017م

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي وجه أو بأي طريقة إلكترونية كانت أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو بخلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا الكتاب مقدماً.

All right reserved no part of this book may be reproduced or transmitted in any means electronic or mechanical including system without the prior permission in writing of the publisher.



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان - مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508

جوال : 00962795699711

E-mail: academpub@yahoo.com

إدارة الأعمال الدولية

المؤلف

د. مصطفى يوسف كافي

دكتوراه في الاقتصاد الإلكتروني



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع



﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ {٧٦/١٢}﴾

[يوسف: ٧٦]

صدق الله العظيم

مقدمة

سأل أحد الصحفيين رئيس الوزراء الياباني «شينزو آبي» عن سر نهضة اليابان فأجاب قائلاً:

نحن لا نملك عقولاً خارقة لكن لدينا معادلة بسيطة وهي:

علم + أخلاق + عمل = نهضة

في الواقع، يتسم النظام الاقتصادي العالمي الجديد بسمات متعددة من أبرزها: زيادة دور المؤسسات المالية والمصرفية، وعمليات تحرير التجارة الدولية، وسيادة التكتلات الدولية والإقليمية، والنمو السريع والمتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري والاستثمارات والأدوات المالية (التدفقات التجارية والمالية)، بالإضافة إلى تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وخدماتها، وقد أدى هذا النظام إلى زيادة حجم التبادل التجاري العالمي وهذا يتطلب بدوره زيادة الاهتمام بأساليب وأشكال إدارة الأعمال الدولية.

إن زيادة عدد المنظمات التي تنوي الدخول إلى عالم الأعمال الدولية وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات أدى من جهة إلى مزيد من الاهتمام بإدارة الأعمال الدولية، ومن جهة أخرى إلى زيادة الحاجة إلى تدويل مناهج علم التمويل والإدارة المالية الدولية وأدواته حتى تتناسب مع ذلك التطور.

فالمتتبع لحركة المنافسة الدولية يجد أن سر نجاح الشركات الأمريكية واليابانية والألمانية هو تبني أنظمة تسويقية متطورة مكنتها من الوصول إلى ما هي عليه الآن من قدرات إنتاجية وتصديرية غزت العالم كله بمنتجاتها وفي ظل التغيرات العالمية فإن معظم المؤسسات الدولية الصناعية منها والخدمية تتعامل في أداء أعمالها مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة تغيير اتجاهاتها الحالية وتبني توجهات عديدة بشأن مجالات أعمالها.

ففي العقد الأخير من القرن العشرين شهد العالم سلسلة من التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة وخاصة بظهور التكتلات الاقتصادية والمنافسة الدولية وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات والأدوار الجديدة للمنظمات العالمية... إلخ.

كما ظهرت في هذه الفترة ثورة تكنولوجية سريعة تمثلت أساساً في التطور السريع في عالم الاتصالات والمواصلات والمعلومات واتساع مجالها إضافة إلى ما ترتب على ذلك من سرعة فائقة في جمع وتخزين المعلومات وانتقالها السريع بين أبعد المدن في العالم مما ساهم في تحقيق «عالمية السوق» بحيث لم يعد هناك سوق وطنية أو إقليمية بل اندمجت معظمها في سوق واحدة في عدد كبير من السلع والخدمات.

كل هذا أدى بالاهتمام بضرورة الإدارة التسويق بصفة عامة والأعمال الدولية، التسويق الدولي بصفة خاصة والحاجة إلى المعلومات الإدارية والتسويقية سعياً منها في غزو الأسواق الدولية وهذا طبعاً بعد تطوير منتجاتها ووجود وسيلة فعالة وشاملة لكافة الوظائف لتضمن انسياب وتدفق السلع والخدمات إلى الداخل والخارج.

ومن خلال هذا التطور والتقدم المستمر في مختلف الأنشطة التجارية والصناعية والخدماتية وبالأخص التكنولوجية أصبحت الميزة التنافسية تقاس بمدى القدرة على الإبداع والابتكار والتجديد الذي يتماشى في نفس الوقت مع متطلبات الأسواق الخارجية مما فتح مجالات واسعة للنمو أمام المؤسسات واقتحام

الكثير من الأسواق وهذا بفضل الأهمية البالغة لإدارة الأعمال الدولية والتسويق الدولي اللذان يعتبران محددًا لنجاح المؤسسات في دخول الأسواق العالمية وعليه فالمؤسسات التي تملك أنشطة تسويقية متطورة تستطيع أن تنافس بكفاءة وفعالية في الأسواق وهذا ما يتجلى في النجاح الكبير الذي حققته مؤسسات الدول المتقدمة كالمؤسسات الأمريكية والألمانية واليابانية..... إلخ.

تهدف هذه المادة إلى تزويد الطالب المتخصص في مجال إدارة الأعمال الدولية بخلفية علمية شاملة عن مجالات إدارة الأعمال الدولية وأهميتها وتطبيقاتها، وعن المتغيرات الجديدة التي تواجه المدراء الماليين والإداريين للشركات المحلية والشركات الدولية (المتعددة الجنسية) عند العمل على النطاق الدولي وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية:

طبيعة وماهية إدارة الأعمال الدولية- الأعمال الدولية ومفاهيم التجارة (نظريات التجارة الخارجية) - نظريات الاستثمار الخارجي - مفهوم بيئة الأعمال الدولية- البيئة الاقتصادية والمالية - البيئة السياسية لإدارة الأعمال الدولية - البيئة القانونية لإدارة الأعمال الدولية - البيئة الثقافية والاجتماعية والتفاوضية على المستوى الدولي - العولمة وأنماط الأعمال الدولية - التخطيط الاستراتيجي الدولي -استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية - الإدارة المالية للأعمال الدولية - إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال الدولية - مفهوم الإدارة الخارجية والمخاطر الناتجة عن تطبيق استراتيجية الإدارة الخارجية - إدارة الجودة الشاملة والمعايير الدولية- التسويق الدولي - التجارة الإلكترونية - التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت.

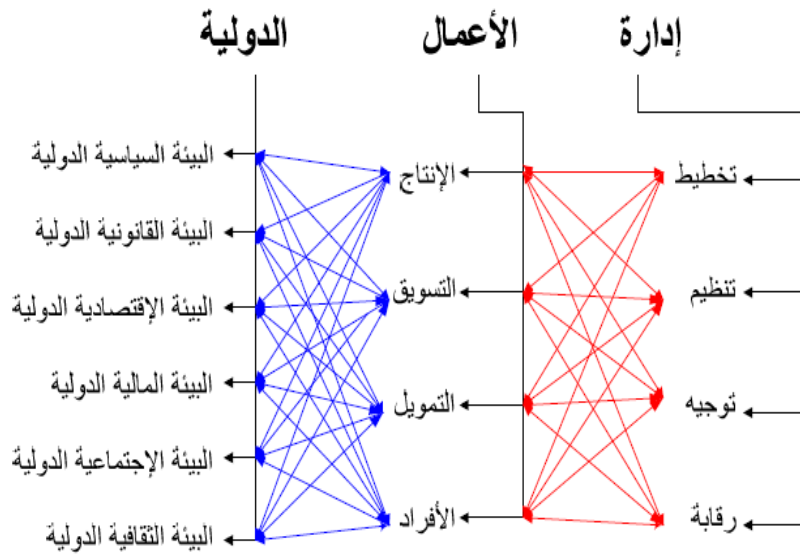
أسأل الله القدير أن نكون قد وفقنا في تقديم مادة علمية مفيدة للطلبة في كلية الإدارة والاقتصاد والعلاقات الدولية وإدارة الأعمال الدولية والمهتمين والباحثين في مجالات إدارة الأعمال الدولية والتجارة الإلكترونية والتسويق الدولي.

المؤلف /د. مصطفى يوسف كافي

الفصل الأول

طبيعة وماهية إدارة الأعمال الدولية

أولاً: ماهية إدارة الأعمال الدولية:



إدارة الأعمال الدولية هي فرع جديد من فروع إدارة الأعمال، لذلك تتعدد تعاريفها كثيراً، فيُنظر إليها على أنها: هي إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج الحدود الوطنية لتحقيق أهداف المنظمات.

أقسام إدارة الأعمال الدولية ثلاثة كما يتبين من الشكل:

١-إدارة.

٢-أعمال.

٣-دولية.

١- مفهوم الإدارة: وهي «عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية». إذا وظائف الإدارة هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

أ- التخطيط: تحديد الأهداف والوسائل التي من خلالها نصل للهدف.

ب- التنظيم: تحديد مجموعة الأنشطة التي من خلالها أستطيع الوصول للخطة التي وضعتها.

ج- التوجيه: حفز وحث الأفراد على بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف السابق وضعها.

د- الرقابة: التأكد من أن ما خطط له قد تحقق، فهي عبارة عن المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.

٢- مفهوم الأعمال: هي تلك العمليات والمتطلبات سواء كانت هذه الأخيرة سياسية، اقتصادية، اجتماعية....أي شركة الأعمال سوف تمارس أعمال (الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد والمشتريات والمخازن...).

أ- الإنتاج: تحويل المدخلات إلى المخرجات.

ب- التسويق: تسويق (تصريف) ما تم إنتاجه.

ج- التمويل: تحديد مصادر الأموال واستخداماتها.

د- الأفراد: أهم وظيفة لأي منشأة محلية أو منشأة دولية.

٣- الدولية: تعني أن الشركة تمارس عملها خارج حدود الوطن على نطاق دولي،
فعلينا أن ندرس:

أ- البيئة السياسية والقانونية: (البلد الأم هو البلد صاحب موطن الشركة، والبلد المضيف هو البلد التي ترغب الشركة الاستثمار فيها)، فنقصد بالبيئة السياسية والقانونية هي في الدولة المضيضة، والبيئة القانونية نقصد بها التشريعات والقوانين السائدة في الدولة المضيضة.

ب- البيئة الاقتصادية والبيئة المالية: في الدولة المضيضة.

ج- البيئة الاجتماعية والثقافية: العادات والتقاليد في الدولة المضيضة.

كمفهوم عام فان مفهوم إدارة الأعمال الدولية يعني بالضرورة تسيير ورقابة مختلف الأعمال وخاصة الاقتصادية والسياسية منها وإدخال مصطلح الدولية لكسر العوائق وتحقيق مختلف الرغبات بكفاءة وفاعلية داخل أو خارج الحدود الإقليمية لهذه الدولة أي ضمان التواصل بالعالم الخارجي من خلال ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات أو العابرة للقارات أو الشركات الدولية النشاط.
التعريف الإداري لإدارة الأعمال الدولية:

هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية:

هي تعاملات أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات عبر اقتصاديات دولية، أي تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة وتتميز عن غيرها من التبادلات التجارية بـ اتجاهين هما:

- الديمومة (الاستمرارية).
 - الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة).
- الأعمال الدولية هي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة، هي تجارة و/ أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى. هذه العلاقة تتميز من الديمومة أولاً والتأثير ثانياً.
- يتم التبادل الاقتصادي بين الدول من خلال انتقال السلع ورأس المال في شكل قروض أو منح أو إعانات رسمية أو استثماري تجاري.
- هذه التجارة وهذا الاستثمار لا يقتصران على السلع فحسب ولكنهما يشملان كذلك الخدمات هنالك خدمات النقل والطيران والخدمات المالية كالمصارف والتأمين والإعلان والفندقة والخدمات التقنية والاستشارية.
- الاستثمار المباشر والاستثمار غير المباشر:
- أ- الاستثمار المباشر FDI: بالاستثمار المباشر نعني شراء وملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها امتلاك أو شراء شيء ملموس ومحدد، وبذلك يصبح لنا تأثير بدرجة ما على مسار المنشأة أو الشركة التي نساهم بها.
- ب- الاستثمار الغير مباشر NON FDI: الاستثمار غير المباشر يكون بشراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى وتشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة لكنه لا يؤثر أو يسيطر على مسارها.
- الأعمال والاستثمارات في الدول النامية:
- هناك زيادة واضحة وكبيرة في تنامي هذه الاستثمارات تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية كأسواق ومناطق إنتاج بسبب وفرة الموارد والمواد الخام والتسهيلات الممنوحة وأجور العمالة

المنخفضة والمساحات الواسعة بأسعار زهيدة وبذلك تكلفة الإنتاج تكون قليلة، وكان التركيز بشكل أكبر على دول شرق آسيا بسبب الاستقرار السياسي والثقافي والتكنولوجيا والعمالة الفنية لديها مهارة ومحترفة ورخيصة الأجور لذلك حصلت على أكثر من نصف هذه الاستثمارات، ثم دول أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي حوالي الربع، ثم أوروبا ووسط آسيا (الشيوعية سابقاً) من ١٠ إلى ٢٠%، ثم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نسبة ضعيفة جداً ومتذبذبة لأن العمالة غير مدربة وتعتبر منطقة ساخنة ومضطربة سياسياً ورأس المال جبان يهرب إذا وجد عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي وسياسات مالية مضطربة وعدم استقرار تشريعي في القوانين والأنظمة.

والاستثمارات العربية البينية المباشرة (من دولة عربية إلى أخرى) لم تخلو من تذبذبات ولكنها في تزايد، وجاءت في المرتبة الأولى دول الخليج في الاستثمارات الصناعية والمصرفية، أما استثمارات الدول العربية خارج الدول العربية فهي في ازدياد وهي أقوى من الاستثمارات العربية البينية المباشرة والسبب في ضعف الاستثمارات العربية البينية:

١- أن المستثمر العربي يبحث عن البيئة المستقرة.

٢- قوانين الدول الغربية تشجع في الاستثمار لديها وتمنح مزايا وتسهيلات وعدم وضع القيود في تحويل الأرباح...

طبيعة ومجال الأعمال الدولية:

تركز دراسة الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة والناجمة عن كون الشركة الدولية تعمل في أكثر من دولة.

دراسة الأعمال الدولية تكون منسجمة مع الظروف البيئية الفريدة التي تتواجد فيها الشركة من دولة لأخرى.

نظراً لأن كل دولة تنفرد بظروف بيئية مختلفة، فإن المعايير والمتغيرات الموجودة في كل منها تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للشركة الدولية التي ترغب في الاستثمار أو الإقامة في الدولة الأجنبية.

على الشركات الدولية إذا أرادت النجاح في أعمالها أن تقوم بعمل الدراسات التي تركز على الموضوعات الخاصة بمناخ الاستثمار في ذلك البلد مثل: الأنظمة القانونية، معدلات التضخم، الاستقرار السياسي...

تتميز طبيعة الأعمال الدولية بسمة تنفرد بها، وهي أنها تعمل في ظروف عدم التأكد بصورة عامة، على عكس المنشآت الوطنية التي تعمل في السوق المحلية، حيث تتمتع بمعرفة جيدة بالسوق المحلية ذاتها.

تمارس الشركة الدولية قواعد اللعبة في السوق الدولية في ظل ظروف غامضة ومتناقضة وتخضع للتغير السريع، مما يتطلب من الشركة الدولية جهداً أكبر للتأكد من قراراتها المتعلقة بإدارة أعمالها الدولية.

منظور الأعمال الدولية ينطوي على معنى معقد، ونقصد بذلك أن بناء الفلسفة والمنظور الدولي الخاص بالشركة يبدأ من مستوى الإدارة العليا وبالتالي فإن وضع المبادئ الإرشادية يعتبر من أولى المهام الإستراتيجية التي يفكر فيها المدير الدولي.

دمج المنظور الدولي في قائمة الأهداف الأساسية للشركة يساعد المديرين على مختلف المستويات الإدارية في التركيز على الفرص والمخاطر المتاحة خارج نطاق السوق المحلي.

المرحلة الأولى لتحويل الشركة المحلية إلى شركة دولية تمارس الأعمال الدولية يبدأ من صياغة الفلسفة العامة والمنظور الدولي لهذا النشاط الواسع، ويتضمن هذا التوجه وضع المبادئ الإرشادية التي ستسير عليها الشركة في السوق الدولي.

تعريف الأعمال الدولية بصفة عامة:

نشاط تجاري يتعدى مداه وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة.

تعريف د. سعد ياسين: معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات أعمال تستهدف الربح أو مؤسسات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدي أو أكثر.
مفهوم الإدارة الدولية:

هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة دولياً بكفاءة وفعالية.

كفاءة: استغلال الموارد بأفضل استغلال ممكن أو فعل الأشياء بطريقة صحيحة تركز على الوسيلة.

فعالية: فعل الأشياء الصحيحة تركز على الغاية أو الهدف، فالفعالية أشمل من الكفاءة.

ميدانها: أنشطة الشركات الكونية المتعددة الجنسية والشركات الدولية التي تستهدف الربح.

وظائفها: هي مهام وظائف الإدارة الإستراتيجية الدولية.

بدراسة التعريفات السابقة يتضح أن:

١- الأعمال الدولية تتعلق بالاستثمار في بلد آخر أو بيع وشراء السلع أو الخدمات عبر حدود دولتين أو أكثر.

٢- الأعمال الدولية ليست عمليات عابرة تتوقف بانتهاء العمل أو الاستثمار أو الصفقة التجارية، وإنما هي دائمة ولصاحب العمل تأثير فاعل فيها.

٣- المنشآت صاحبة الأعمال الدولية تنفذ عملياتها عبر حدود دولتين أو أكثر، والمنشأة صاحبة الأعمال المحلية تكون عملياتها داخل حدود الدولة الوطنية.

٤- الأعمال الدولية تتكون من نوعين من العمليات التشغيلية:

أ- العمليات الاقتصادية: انتقال رؤوس الأموال بأشكال وصور مختلفة كالاستثمارات أو القروض أو المساعدات، كذلك تقوم الشركات الدولية بالاستيراد والتصدير من وإلى دول أخرى.

ب- التفاعل بين الشركات متعددة الجنسيات والمجتمع في البلد المضيف.

دوافع الشركات الدولية للعمل فيما وراء الحدود الوطنية:

١- التغيير التكنولوجي السريع: في مجالات النقل والاتصالات، مما يجعل الاستثمارات العالمية أكثر جدوى من الناحية الفنية والاقتصادية (انخفاض تكلفة النقل، السرعة، تدنى المخاطرة).

٢- تزايد الضغوط التنافسية: بسبب التغيير التكنولوجي السريع، مما دفع الكثير من الدول والشركات التابعة لها إلى تكثيف عمليات التنسيق والتكامل التكنولوجي في مجالات الصناعة.

التكامل الأفقي: أن الشركة تعقد تحالفات مع الشركات المماثلة لها فإذا لم تستطع المنافسة، فالتكامل الأفقي هو التوسع الأفقي أي كسب سوق من خلال الاندماج من خلال شركات أخرى.

التكامل الرأسي: أن الشركة تمتلك مراحل الإنتاج السابقة أو حاجات التوزيع اللاحقة.

أوجه الشبه والاختلاف بين الإدارة الدولية وإدارة الأعمال:

وجه التشابه: أن إدارة الأعمال والإدارة الدولية تمارسان وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة...

وجه الاختلاف: في درجة ممارسة تلك الوظائف، فهناك تخطيط على مستوى المنظمة لكن تمارس نشاطها على مستوى محلي وتلك بالتخطيط على مستوى دولي. فهما متماثلتان لكن مختلفتان من حيث نطاق ممارسة الوظائف، فالإدارة الدولية جزء من علم إدارة الأعمال.

ثانياً: أهمية إدارة الأعمال الدولية وأنواعها:

أصبحت إدارة الأعمال الدولية حاجة ملحة ومقبولة عبر الزمن بسبب النمو المتزايد للشركات العالمية خلال النصف الثاني من القرن العشرين. لقد حدث تطور هام في مجال الإدارة الدولية عندما أصبح عدد اللاعبين يتزايد أكثر فأكثر.

إن مرحلة تعددية اللاعبين في مجال التجارة والأعمال الدولية هي ذات طابع معقد حيث ميزان القوى غالباً ما يكون غير واضح ومتحول باستمرار وكنتيجة للحوادث الجارية في العالم.

لكي يكون المديرون الدوليون ناجحين يجب عليهم أن يكونوا على علم بالآفاق الكلية المتغيرة وكيف يمكن أن تؤثر على نشاطات منشأتهم دائماً.

تتجلى أهمية إدارة الأعمال الدولية في:

أ. التجارة الخارجية:

١- تجارة السلع: التجارة الخارجية أمر حيوي أساسي في اقتصادياتنا ومساهمتها الكبيرة في الدخل القومي وتكاد دول معينة تعتمد اعتماداً شبه تام على التجارة والمعاملات الخارجية.

٢- تجارة الخدمات: الخدمات ذات أساسي في اقتصاد أي بلد ويزيد دورها مع نمو القطر غير أن التجارة في الخدمات أصعب من تجارة السلع لأنها تتطلب انتقال الأفراد لإنتاجها أو استهلاكها في الدول الأخرى. وهي تمثل ما بين ١٥-٢٠% من التجارة الدولية، وقد تتطلب قيام منشآت في الخارج ونموها يفوق نمو تجارة السلع بمراحل. (مشاركة الدول الكبرى في مجال الخدمات أكبر من غيرها، لماذا؟)

هناك ارتباطاً وثيقاً للنمو الاقتصادي في أي قطر بتجارته الخارجية. لذلك تسمى الدول المصدرة للخدمات بالدول «الخدمية أو المعلوماتية» بدلاً من الصناعية.

ب. الاستثمارات الخارجية المباشرة:

عرفنا الاستثمار المباشر بأنه تملك أصول أو أنشطة اقتصادية خارجية والتحكم فيها مهما كانت درجة ذلك التحكم. والاستثمار المباشر مجال كبير لعمليات الشركات الدولية وهو بالمثل ذو حجم ضخم إلا أنه ليس بمثل ضخامة حجم التجارة الخارجية وذلك أمر طبيعي إذ بينما تكتمل العملية التبادلية بانتقال السلعة أو إكمال الخدمة موضوع التجارة، يتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية الإدارية والفنية بالإضافة إلى المواد الأولية أو شبه المصنعة ولذا عملية الاستثمار الخارجي أكثر تعقيداً من التجارة الخارجية وتتطلب ترتيبات وإجراءات أكثر وباتت مخاطرها أكثر. لذا تأتي الاستثمارات بعد التجارة الخارجية في الأهمية كأعمال دولية.

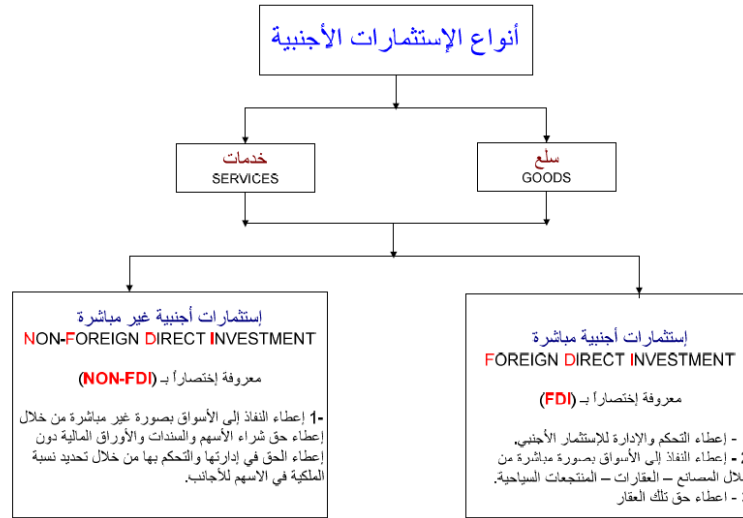
من الملاحظ قلة جاذبية الدول العربية للاستثمارات الأجنبية لماذا؟

ج. الاستثمارات غير المباشرة:

تختص هذه بتملك أوراق مالية في مؤسسات خارجية لا يتبعها تحكم في هذه الاستثمارات وهي في الغالب قصيرة الأجل. أما عن حجمها عالمياً فهو صعب

التقدير لأسباب عديدة منها أن المستثمرين عادة أفراد وشركات وأعدادهم بالملايين كما أنهم يدخلون ويخرجون من السوق بمعدل دوران عال. لكن الاستثمارات فير المباشرة تبقى نوعاً مهماً من أنواع الأعمال الدولية. أسواق المال العالمية هي المجال الأكبر لهذه الاستثمارات غير المباشرة على المستوى الدولي.

تتعامل أسواق المال العالمية في العملات والقروض والسندات بالإضافة إلى الأسهم مثل بورصة نيويورك وبورصة لندن وفرانكفورت وطوكيو..الخ.



أهمية الإدارة الفعالة في التجارة الدولية:

المديرون العالميون ليسوا فقط أناسا يتعاملون مع بيئة معقدة وغير مستقرة وغالبا ما يواجهون تحديات ناتجة عن طبيعة التجارة الدولية التي هي معقدة أيضا وغير مستقرة.

يمكن ذكر بعض التوضيحات التي تدل على مدى التشابك والتعقيد في العملية الإدارية:

اختلاف العملات بالنسبة للدول والتعامل بها يتطلب تحويلها من عملة لأخرى والمديرون يجب أن يكونوا على علم بهذه العملات من أجل القيام بالنشاطات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.

للدول حوافزها وقبودها التي تضعها على التجارة الدولية، هذه الحوافز والقيود خاضعة للمفاوضات وعلى المديرين أن يكونوا حريصين على الاستفادة من الحوافز وأن تكون لهم القدرة على تخطي الحواجز وجعل تأثيرها على التجارة الدولية قليلا بشكل يحقق للمنظمة أرباحا معقولة.

للدول أنظمتها السياسية والإدارية المختلفة والنشاطات التجارية عبر الحدود تتأثر بتلك الأنظمة السياسية والإدارية، فالمديرون الدوليون عليهم أن يعملوا ضمن أنظمة سياسية متعددة ويديروا الأخطار ضمن الأيديولوجيات السياسية المختلفة.

اختلاف الثقافات في البلدان المختلفة، فيجب على المديرين الدوليين أن يفهموا ويقدرُوا الاختلافات الثقافية بين الدول ليتمكنوا من التعامل بشكل فعال مع الآخرين، فهم الثقافات هي إحدى التحديات الأساسية للمديرين العالميين.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن إدارة الأعمال الدولية «هي العلم الذي يبحث قضايا واقتصاديات الاستثمار الدولي والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار والآليات المستخدمة لتنفيذ بدائل الطرق لغزو الأسواق أو تدويل نشاطات الشركات المعنية ودوافعها فضلا عن دوافع وسياسات باقي أطراف مشروعات الاستثمار للدول المضيفة والدول المستثمرة الخاصة بتنظيمه وتوجيهه».

يمكن تعريف الإدارة الدولية بأنها عملية تطبيق مفاهيم وأساليب الإدارة في بيئات متعددة ومختلفة الجنسية.

الجدير بالذكر أن تطبيق المفاهيم والأساليب المختلفة للإدارة ينسحب على وظائف المدير المسير وكذلك على وظائف الشركات كالتسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية...

العوامل التي ساهمت (أدت) للاهتمام بمجال إدارة الأعمال الدولية:

- ١- حدوث تغيرات في البيئة الدولية: أدى إلى:
 - ٢- انبثاق الشركات الكونية: التي تُمارس نشاطها على مستوى العالم أجمع، أدى إلى:
 - ٣- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:
المجتمعات الصناعية: كل الإدارات والمديرين هدفهم زيادة الإنتاجية، وبالتالي اهتموا بالثورة الصناعية.
مجتمع المعرفة: يُركز على كيفية اكتساب المعلومات، وكيفية التزود باستمرار المعرفة.
 - ٤- التطور في منظمات الأعمال: التحول من أن نكون قليلي الاهتمام بإدارة الأعمال الدولية إلى زيادة الاهتمام بها، أدى لـ:
 - ٥- عولمة الاقتصاد «العولمة»: العالم أصبح قرية صغيرة كله يدور في فلك واحد، أدى إلى:
 - ٦- انفجار المعلومات: بسبب الثورة المعلوماتية بسبب زيادة روافد العلم والمعرفة.
- أهداف الإدارة الدولية:
- ١- الاستثمار الأمثل للموارد: الشركة قبل أن تُمارس نشاطها على نطاق دولي دائماً تكون السوق المحلية تشبعت أمامها، فلم يعد قادراً على استيعاب إنتاج تلك الشركات.

- ٢- تحقيق ميزة تنافسية: الفرق بين الميزة النسبية والميزة التنافسية:
- الميزة النسبية: تمتع الشركة بميزة لا تكون موجودة لدى أي شركة أخرى، ونحن في عصر لم تعد تتوافر فيه المزايا النسبية.
- الميزة التنافسية: محاولة الشركة كسب حصة سوقية أكبر من خلال خفض التكلفة ثم خفض الأسعار.
- ٣- تحقيق هدف التعاون المشترك: بين الشركة الدولية وشركات أخرى في الدولة المضيفة.
- ٤- إدارة وتنظيم الأعمال الدولية: وجود علم متخصص يهتم بالأعمال الدولية.
- ٥- تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة: هذا النطاق بمعنى حصة استيعابية في السوق الدولي.
- كيف تضع الشركة الدولية عملياتها:
- وضع إستراتيجية: تضعها في ضوء نوعين من القوة: (١/ قوة محلية، ٢/ قوة دولية أو تنافسية).
- أ- القوة المحلية: نسميها مؤشرات البيئة المحلية (بيئة الدولة الأم)، وهي (نقاط القوة والضعف (SW (Strengths) weaknesses).
- ب- البيئة التنافسية الدولية: فيها نوعين من القوى: (الفرص Opportunities) (والتهديدات Threats)، وهذا التحليل الرباعي اسمه تحليل SWOT.
- صور العمليات الدولية:
- ١- التصدير: أول نشاط ممكن أن تبدأ به الشركة دولياً.
- ٢- السياحة والنقل: إنشاء فنادق (استثمار أجنبي مباشر).

٣- منح التراخيص: اتفاقية بين الشخص المرخص والشخص المرخص له، بناءً عليها المستثمر الدولي باستغلال العلامة مقابل ما يدفعه للشركة المرخصة على أن يلتزم بحدود جودة معينة يُتفق عليها في عرض الاتفاق.

وظائف المؤسسة: وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.
البدائل: (اختيار الدولة، آليات التنظيم والرقابة): ما هي الدولة الأمثل للاستثمار، بناءً على تقييم البدائل الإستراتيجية لدخول كل سوق.
عمليات الإدارة الدولية:

عملية الإدارة الدولية هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) المتدفقة والمتكاملة، تهدف إلى صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال الدولية، وتنفيذ عملية الرقابة والتقييم واتخاذ القرارات.
خلاصة التعريف:

بناءً على ما سبق يُمكن القول بأن إدارة الأعمال الدولية هي: (العلم الذي يبحث قضايا واقتصاديات الاستثمار الدولي والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار).
وأيضاً نستطيع القول أن إدارة الأعمال الدولية هي: (عملية تطبيق لمفاهيم وأساليب الإدارة في بيئات متعددة ومختلفة الجنسية)، وهذا ينسحب على وظيفة المدير الدولي وكذلك على وظائف الشركات فالتخطيط سوف يختلف عن التخطيط المحلي والتنظيم والتوجيه والرقابة...

أشكال إدارة الأعمال الدولية المتعارف عليها:

التراخيص Licensing

هنا تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل أتاوة تدفعها الشركة المحلية. مثل الكوكاكولا والفنادق العالمية.

تسليم المفتاح Turn Key

هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكاملة أو بجزء منه على حسب الاتفاق وتنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولى حتى مرحلة التشغيل. يشمل هذا تشييد مطار أو طريق مستشفى أو مصنع، تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح بمعنى إن المشروع جاهز للتشغيل.

عقود الإدارة contract Management

التزام شركة أجنبية بإدارة منشأة أو شركة أخرى في بلد آخر مقابل أجر. (مثال إدارة وتشغيل الفنادق). قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة كما نجد في الفنادق. ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً في الأرباح.

عقود التصنيع manufacturing contract

إعطاء الحق لشركة محلية من قبل شركة أجنبية بتصنيع سلعة متكاملة أو شبه متكاملة مقابل رسوم وشروط محددة.

عقود الوكلاء/عقود الوكلاء Agency Contract

هذا أحد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير والتسويق وعقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي. يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

أنواع الأعمال الدولية

-5- عقود تسليم المفتاح : TURN-KEY	-4- عقود الإمتياز : FRANCHISING	-3- عقود التصنيع : MANUFACTURING	-2- عقود الإدارة والتشغيل: MANAGEMENT OPERATION	-1- عقود الوكالة: AGENT CONTRACT
هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية بتنفيذ وتطوير مشروع بصورة كلية أو جزئية وتابع لجهة محلية عامة أو خاصة بشروط معينة وبمقابل مادي ولفترة معينة. مثل : الإنشاءات والمباني - مشاريع البنى التحتية. تتحقق في المجال الخدمي	هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بالتجارة والعلامة التجارية لمنتج أو لخدمة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محدودة. مثل : الوجبات السريعة (مثل مك دونالد) . تتحقق في المجالين الخدمي والسلعي **الشركة الأم لا تتحمل التبعية القانونية	هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق منتج سلعي تابع لشركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محدودة. مثل : تصنيع المواد الغذائية - صناعة الملابس - صناعة المعدات والآلات. تتحقق في المجال السلعي	هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية لإدارة وتشغيل مشروع بصفة كلية أو جزئية تابع لجهة عامة أو خاصة مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محدودة. مثل : الفنادق - المنتجعات السياحية - المطاعم - المستشفيات - الموانئ - البنى التحتية. تتحقق في المجال الخدمي	هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محدودة. مثل : الأجهزة الكهربائية - السيارات - المعدات - المواد الغذائية. تتحقق في المجال السلعي **الشركة الأم تتحمل التبعية القانونية

لماذا ندرس إدارة الأعمال الدولية؟ ومن يقوم بالأعمال الدولية؟

لأن الشركات الدولية تمثل جانبا هاما ومؤثرا على المستوى العالمي، إذا كانت المؤسسة كبيرة أو صغيرة فإنها تتأثر بشكل أو بآخر بالأحداث العالمية وبالمنافسة وذلك لأنها تبيع منتجاتها أو تستورد حاجياتها من بلاد أخرى أو تنافس منتجاتها منتجات بلاد أجنبية.

الشركة التي مجال النشاط الدولي سوف تواجه نشاط لم يسبق لها التعامل معه كالاستيراد والتصدير وهو يختلف عما تعودت عليه من أنشطة عندما كان نشاطها يقتصر على دولة فقط.

يتطلب عملها الفعالية والكفاءة وأن يتفهم المسكرون هذا الاختلاف وينتج هذا الاختلاف عن البيئات الخارجية التي تتعامل معها كالبينة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتقنية والسياسية...الخ.

كما أن النشاط المتنوع لمنظمات الأعمال الدولية في الأسواق الخارجية يحقق بعض المزايا مثل:

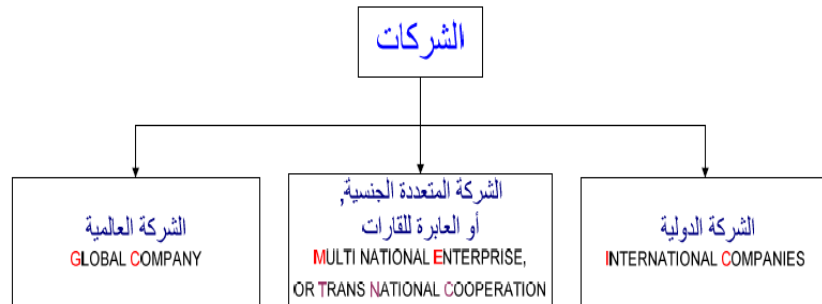
إمكانية الاستفادة من تقنيات الإنتاج المتطورة وخاصة بالنسبة للدول النامية من خلال إنشاء المشروعات الاستثمارية المشتركة ما بين الشركاء الوطنيين والأجانب. وهذا يسهل أيضاً إمكانية انتقال التكنولوجيا وتوطينها في البلدان النامية.

الاستفادة من المهارات والخبرات والتقانات الإدارية المتقدمة نتيجة للتعاون مع الشركاء الأجانب في أعمال الإنتاج والتجارة والتمويل وغير ذلك.

توفير إمكانية إنشاء فروع صناعية وتسويقية في العديد من دول العالم التي تكون فيها العمالة رخيصة وتكلفة المواد الأولية غير مرتفعة.

إتاحة الفرصة لمنتجات ومسوقي الدول النامية لدخول الأسواق الخارجية الجديدة من خلال إبرام الصفقات التعاقدية والتعويضية التي تسمح للمسوق الأجنبي ببيع منتجات بعض الشركات الوطنية في أسواقه الخارجية.

من يقوم بالأعمال الدولية؟



الفرق بين الشركات:

الشركة الدولية (١٩٢٠م) INTERNATIONAL COMPANY:

تتواجد سلعيًا أو خدميًا في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.

المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد). يشرف على إدارة شئون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.

إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.

اتخاذ القرار مركزي إلى حد كبير في إدارة الفروع.

الشركة المتعددة الجنسية أو العابرة للقارات (١٩٤٠م)

MULTI NATIONAL ENTERPRISE, OR TRANS NATIONAL COOPERATION

(١) تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.

(٢) هناك مركز إقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على إدارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.

(٣) إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة، وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.

(٤) اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.

الشركة العالمية (١٩٩٠م) GLOBAL COMPANY:

(١) تتواجد في كل قارات العالم. (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات).

(٢) هناك مركز إقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن).

٣) إستراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباط مباشر بالمركز الإقليمي للدولة، يليه بصورة أقل ارتباطا المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.

٤) اتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.

مراحل الإدارة الدولية:

- ١- صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيا عامة وواضحة:
- الرؤيا: الحلم الذي ترغب الشركة الوصول إليه، والرؤيا يصعب تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية للشركة.
- الرسالة: الأنشطة التي أمارسها لكي أصل إلى الرؤيا، (الرؤيا تأتي قبل الرسالة).
- ٢- صياغة الأهداف.
- ٣- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية.
- ٤- المفاضلة بين الاستراتيجيات الدولية المتاحة.
- ٥- تطبيق ومراقبة إستراتيجية الأعمال الدولية على مستوى المنظمة ووحدات أعمالها.

منهاج (منهجية) إدارة العمال الدولية («أ ب» أبجدية ممارسة الأعمال الدولية)

لماذا إدارة الأعمال الدولية؟ إدارة الأعمال الدولية جزء من علم إدارة الأعمال يستدعي معالجة خاصة وبما أنها دولية فهي ذات بعد خارجي وتتطرق بالضرورة إلى الوضع الداخلي في كل دولة وأساليب الأعمال والتجارة في أكثر من دولة الشيء الذي إذا لم نأخذه في الحسبان سيعني تحييد قراراتنا الاستثمارية وفشلها في تحقيق أهداف المنشأة التي ندير أو نعمل لها.

مكونات البيئة:

داخل كل قطر هنالك مجتمع له تقاليده وعاداته التي تصبغ ممارسة الأعمال فيه بصبغتها.

وسطاء مؤسسيون: مصدرون وموردون وخدمات متخصصة وتمويلية.

أجهزة الدول الأم ونظمها ومؤسساتها.

المنظمات العالمية المختلفة والاتفاقيات.

المجموعات الاقتصادية.

الشركات متعددة الجنسية.

الاختلافات التي تميز إدارة الأعمال المحلية عن إدارة الأعمال الدولية تنشأ من كون العلاقات الاقتصادية الدولية تتميز عن العلاقات الاقتصادية داخل البلد الواحد ويمكن أن نعزي أسباب ذلك التمايز إلى الحقائق التالية:

١- تباين واختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول:

تقوم العلاقات الاقتصادية الداخلية بين أفراد ووحدات تضمهم حدود سياسية واحدة، وبالتالي يخضعون لقانون واحد وعادات وتقاليده ونظم تجارية واحدة. في حين أن التجارة الدولية تقوم بين أفراد ووحدات ينتمون لدول مختلفة، لكل منها قانونها وتقاليدها ونظمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

٢- تنوع السياسات الوطنية والنزعات القومية:

إذا كان انتماء الأفراد إلى وحدات سياسية مختلفة، وما يتضمنه ذلك من خضوعهم لقوانين وقواعد متباينة، يعتبر عاملاً من عوامل التفرقة بين التجارة الداخلية والخارجية، فإن شعورهم بالانتماء والولاء لهذه الوحدات السياسية يعتبر عاملاً آخر يعمق من هذه التفرقة. فلكل دولة من الدول سياستها الاقتصادية التي

تتبعها، والتي تهدف من ورائها إلى تحقيق بعض الأهداف القومية، ولعل من أهم الأهداف التي تصبو إليها الحكومات تحقيق الرفاهية الاقتصادية لمواطنيها دون غيرهم، وبالتالي فإن الحكومات تراعي عادة من ناحيتها عدم التفرقة بين شخص وآخر يتمتع بجنسية الدولة، في حين أنها تحرص على معاملة الأجانب بأسلوب مخالف لذلك الذي تعامل به مواطنيها، كما أن الأفراد من ناحيتهم، يكونون حريصين على النظر بعين الاعتبار للمصالح القومية بدافع من ولائهم وشعورهم بالانتماء.

كذلك نرى أن الأفراد من جانبهم، يكونون أكثر حرصاً على إتباع وتنفيذ سياسة حكوماتهم القومية عن غيرها من السياسات، ويكون ذلك عادة بدافع من شعورهم القومي لإحساسهم بأن ما يصيب وطنهم من خير لابد وأن يعود عليهم، وأن أي ضرر يتحملة وطنهم لابد وأن يتحملون جزءاً منه، ولذلك نجد أن أفراد بعض المجتمعات قد يمتنعون من تلقاء أنفسهم أو استجابة لحملة منظمة، عن شراء السلع الأجنبية، حتى ولو كانت أرخص قليلاً أو أفضل من السلع المحلية، إذا ما اقتنعوا أن ذلك من شأنه أن يدعم الصناعة المحلية أو ينميها.

من ذلك نرى، أن النزعات القومية تعتبر من العناصر التي لا يمكن إهمالها عند دراستنا للعلاقات الاقتصادية الدولية، أو عند تحليلنا للمتغيرات التي تدخل فيها، وأن كان العقد الأخير من القرن العشرين قد شهد توسعاً ملحوظاً في التجارة بين دول يفصل بينها عداء يكاد يكون تقليدياً.

٣- اختلاف النظم النقدية والمصرفية:

من المعروف أن إدخال النقود كوسيط في عملية التبادل، يؤدي إلى تقسيمها إلى عمليتين منفصلتين:

وفي العملية الأولى: يتم تبادل السلع التي تزيد عن حاجة الفرد بالنقود، وهي عملية البيع.

في العملية الثانية: يتم تبادل النقود بالسلع التي يحتاجها الفرد، وهي عملية الشراء.

أما في التجارة الدولية فنجد أن عملية التبادل تنقسم إلى ثلاث عمليات: في العملية الأولى يتم تبادل السلع بالنقود الأجنبية. في العملية الثانية يتم تبادل النقود الأجنبية بالنقود الوطنية. في العملية الثالثة يتم تبادل النقود الوطنية بالسلع. ولا تنشأ المشكلة من مجرد تجزئة عملية التبادل إلى ثلاثة أجزاء، ولكنها تنشأ أساساً من أن لكل بلد من البلدان عملتها الخاصة بها، والتي تختلف عن غيرها، بحيث لا توجد عملة واحدة يتم على أساسها التبادل التجاري فيما بين الدول كما هو الحال بالنسبة للتبادل الداخلي، ولكن هناك من العملات ما يكاد عددها أن يتساوى مع عدد دول العالم، وهذا من شأنه أن يضيف إلى مشاكل تسويق السلع مشاكل أخرى خاصة بعمليات تبادل العملات.

ولقد وفر نظام الذهب الدولي الذي ساد العالم لفترة من الزمن وسيلة لتسهيل عمليات التبادل الدولية، وبالتالي أصبح بمثابة نوع من أنواع النقود التي يمكن على أساسها تسوية المدفوعات بين الدول. وقد أدى نظام الذهب إلى زيادة تقسيم عملية التبادل، بحيث أصبحت أربع عمليات منفصلة بدلاً من ثلاث وهي:

عملية تبادل السلع بالنقود الأجنبية.

عملية تبادل النقود الأجنبية بالذهب.

عملية تبادل الذهب بالنقود الوطنية.

عملية تبادل النقود الوطنية بالسلع.

وبالإضافة إلى اختلاف وحدات النقود بين البلدان المختلفة، هناك أيضاً الاختلاف في النظام المصرفي، سواء كان بالنسبة لعملية إصدار البنكنوت، أو

بالنسبة لعملية الودائع، أو منح الائتمان. ولعل اختلاف شروط منح الائتمان من دولة إلى آخر يشكل العامل المهم في التفرقة بين التجارة على المستوى الدولي وبين التجارة على المستوى المحلي، فالبنوك عادة لا تتشدد كثيراً في منح القروض لتمويل عمليات التبادل على المستوى المحلي، في حين أن تمويل التجارة الخارجية يتطلب إجراءات أكثر تعقيداً.

٤- الاختلاف في طبيعة الأسواق الدولية:

يعتبر الاختلاف في طبيعة الأسواق بين البلدان المختلفة، من العوامل التي تؤثر تأثيراً واضحاً على العلاقات الاقتصادية الدولية، وعلى طبيعة التبادل التجاري الدولي، وبالتالي يعطي مبرراً لمعالجة مثل هذا التبادل بأسلوب خاص. وتعبير «اختلاف الأسواق»، هنا قد ينصرف إلى أحد معان ثلاث مختلفة:

المعنى الأول: وهو أقربها إلى الذهن هو الاختلاف الطبيعي والمكتسب للمستهلكين في البلدان المختلفة، كاختلاف أذواقهم، وميولهم وطباعهم وبيئتهم مما يؤدي إلى تباين تفضيلاتهم للسلع والخدمات. فالمستهلك العربي قد يفضل المسكن الفسيح عن وسيلة مريحة للمواصلات، في حين أن المستهلك الأوروبي قد يرضى بسكن بسيط مقابل امتلاكه لسيارة خاصة. والمستهلك السوداني قد يفضل الجلباب الفضفاض ملبساً له لمناسبته للمناخ الذي يحيا فيه، في حين أن المستهلك الروسي قد لا يرى عن المعطف الثقيل بديلاً. ولا يقتصر الأمر على مجرد الاختلاف في أوجه الإنفاق المختلفة أو بين السلع المختلفة، ولكن قد يتضمن أيضاً اختلافاً بالنسبة للسلعة الواحدة، إذ قد يفضل مجتمع ما لوناً معيناً أو شكلاً معيناً لسلعة، عن لون آخر أو شكل آخر لنفس السلعة، وبالتالي فإن ما يصلح لمجتمع ما قد لا يصلح لغيره من المجتمعات.

أما المعنى الثاني: الذي قد ينصرف إليه تعبیر «اختلاف الأسواق» فهو انفصال الأسواق عن بعضها البعض بمجموعة من الحواجز الطبيعية والإدارية

والسياسية، فالبعد الجغرافي وما ينتج عنه من ارتفاع تكلفة النقل، يعتبر إجراءً طبيعياً تتعرض له السلع عند انتقالها من دولة إلى دولة أخرى، وإن كان هذا العنصر قد فقد الكثير من أهميته بعد التقدم الملحوظ في وسائل النقل والمواصلات في عصرنا الحالي. كما أننا نلاحظ أن انتقال السلع والخدمات من بلد إلى آخر يكون عرضة لمجموعة من الإجراءات الإدارية قد لا يتعرض لها انتقال مثل هذه السلع من منطقة إلى أخرى داخل البلد الواحد. وكمثال على هذه الإجراءات ما تتطلبه بعض البلدان من شهادات صحية تثبت خلو السلع القادمة من بلاد أخرى من الآفات والملوثات، وخصوصاً بالنسبة للسلع الغذائية. كما أن هناك كثيراً من الحواجز الاقتصادية أو السياسية التي تعترض سبيل التجارة التي تجتاز حدود الدولة مثل الحواجز الجمركية، أو تصاريح الاستيراد والتصدير، وغير ذلك من الحواجز التي تضعها الحكومات في طريق التجارة الدولية.

أما المعنى الثالث: وهو أهمها ينصرف إلى أن الأسواق العالمية تسودها حالة المنافسة الكاملة، أو على الأقل تكون المنافسة فيها أكثر منها في حالة الأسواق المحلية، ومعنى ذلك أن المنتج الذي يعمل في ظل سوق محلية ذات مرونة طلب معينة، عادة ما يتبع سياسة إنتاجية وتسويقية تتفق مع طبيعة هذه السوق، أما إذا ما حاول أن يخرج عن نطاق هذا السوق ليدخل في مجال السوق الدولية للسلعة التي ينتجها، فإنه سوف يواجه بسوق ذات مرونة طلب أعلى ومن ثم فإن عليه أن يكيف سياسته السعرية بما يتناسب مع ظروف هذه السوق وعلى وجه التحديد، قد يكون من الضروري له أن يتبع سياسة التمييز في الأسعار (Price Discrimination) بحيث قد يلجأ إلى بيع السلعة في السوق العالمية بسعر يختلف عن ذلك الذي يبيع به في الأسواق المحلية. ولعل من أهم العوامل التي تسبب مثل هذا الاختلاف في مرونة الطلب، هي مجموعة الحواجز الطبيعية والإدارية والاقتصادية والسياسية التي تتعرض لها السلعة عند انتقالها عبر حدود مختلف الدول.

مدى قدرة عوامل الإنتاج على التنقل:

إن عناصر الإنتاج، عادة ما تنتقل من نشاط إلى آخر حسب العائد الذي يدره كل نشاط، فإذا كان رأس المال المستخدم Capital في صناعة الغزل والنسيج يعطي عائداً معيناً، في حين أن ذلك المستخدم في صناعة الحديد والصلب يعطي عائداً أكبر، فإننا نتوقع أن يتحول رأس المال من صناعة الغزل والنسيج ويتجه إلى صناعة الحديد والصلب، ومن شأن هذا التحول أن يزيد من العائد في الصناعة الأولى، ويقل في الصناعة الثانية، حتى يتساوى العائد في كلتا الصناعتين. كذلك نجد أن المنتجين، في استخدامهم لعناصر الإنتاج المختلفة، يقارنون بين ما يدفعونه لكل عنصر منها وبين الإنتاجية الحدية لهذا العنصر، ويكون المنتج في حالة توازن إذا ما استخدم من هذه العناصر تلك الكميات التي تجعل أثمانها متناسبة مع إنتاجيتها، ويمكنه من تحقيق ذلك، أن عناصر الإنتاج يمكن إحلال بعضها محل البعض الآخر.

من ذلك يمكننا القول: إن إمكانية تنقل عوامل الإنتاج من نشاط إلى آخر، من شأنه أن يحقق التوازن في السوق، ويجعل أسعار السلع المختلفة متناسبة مع احتياجات المستهلكين من ناحية، ومع ندرة عوامل الإنتاج من ناحية أخرى، ومن ثم لا نتوقع أن ينشأ داخل البلد الواحد اختلاف في أسعار السلع لا تبررها حاجات المستهلكين أو ندرة عوامل الإنتاج.

أما إذا ما انتقلنا من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، فإننا نلاحظ أن عوامل الإنتاج تتسم بالجمود النسبي، من حيث قابليتها للتنقل، وينشأ عن هذا الجمود، وجود اختلاف في أسعار السلع المختلفة، بل واختلاف في أسعار السلعة الواحدة من دولة إلى أخرى، ويعزى هذا الاختلاف، بصفة أساسية، إلى عدم قابلية عوامل الإنتاج للتنقل من دولة إلى أخرى بالسهولة نفسها التي تنتقل بها من منطقة إلى أخرى داخل حدود الدولة الواحدة.

خلاصة:

- يجب أن تلاحظ الشركة الراغبة في ممارسة الأعمال الدولية المنهجية التالية:
• هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار السياسي.
مثل: نظم الحكم في الدولة - الوحدات السياسية - الأنظمة والتشريعات - التحزبات السياسية.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاجتماعية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار الاجتماعي والثقافي.
مثل: العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات - اللغات - مهارات الاتصال.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول.
مثل: أسعار صرف العملات - أسعار الفائدة - السندات والأوراق المالية - الاقتراض.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاقتصادية بين الدول.
مثل: حجم السوق - البطالة - التضخم - متوسط دخل الفرد - حالة العرض والطلب.

مرادفات تعكس تطور الأعمال التجارية:

- ١- أعمال دولية عام ١٩٢٠ م INTERNATIONAL BUSINESS
- ٢- العولمة الاقتصادية ١٩٤٠ م ECONOMIC-GLOBALIZATION

- أ- إتفاقيات الجات ١٩٤٧م GATT٤٧
- ب- مفاوضات جولة الأورغواي ١٩٩٤م GATT٩٤
- ج- نشأة منظمة التجارة العالمية ١٩٩٥م ++GATT
- ٣- البيئة العالمية للأعمال (النظام العالمي التجاري المتعدد الأطراف)
- ثالثاً: الشركات المتعددة الجنسيات:

يعرف فرنون Vernon الشركات المتعددة الجنسيات بأنها المنظمة التي يزيد رقم أعمالها عن ١٠٠ مليون دولار والتي تملك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر.

تعريف (ليفنغ ستون): الشركة الدولية هي التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاقتدار في دولة أو أكثر، ويقصد بالشخصية المستقلة عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة.

مقارنة التعريفين:

يركز فرنون على عنصر الحجم (مقاساً برقم أعمالها)، بينما ستون يهتم أكثر بدرجة الحرية في ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم.

يشترط فرنون أن تمارس الشركة نشاطاً إنتاجياً في ست دول أو أكثر، بينما ستون يرى أن ممارسة الشركة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة أو أكثر يضيف عليها صفة الدولية.

تعريف رولف Rolfe يرى أنه لكي تصبح الشركة دولية يجب أن تصل نسبة مبيعاتها الخارجية أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية حوالي ٢٥ % من إجمالي عدد العاملين أو ٢٥ % من إجمالي حجم المبيعات أو ٢٥ % من حجم الاستثمار الكلي.

الشركة عبر الوطنية - ترانس ناشيونال -

في حقيقة الأمر أن الشركة عبر الوطنية هي بالتقريب الشركة متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للثاني (ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام اصطلاح الشركة متعددة الجنسيات.

أنماط الشركات الدولية:

النمط المركزي وحيد الجنسية.

النمط اللامركزي.

النمط الجغرافي.

الشركات متعددة الملكية.

١- النمط المركزي وحيد الجنسية Ethnocentric Enterprise

في ظل هذا النمط تكون الشركة وحيدة الجنسية أي وطنية أساسا، ولكنها تمتلك فروعاً إنتاجية في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية، ويتم اتخاذ جميع القرارات في المركز الرئيسي للشركة بالدولة الأم.

أما جوانب الضعف في النمط المركزي:

النمط المركزي وحيد الجنسية لا تتوفر لديه القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة في الدول المضيفة، بمعنى آخر أن الشركة الدولية تحاول بالدرجة الأولى فرض معاييرها الثقافية والاقتصادية والسلوكية... المعمول بها بالدولة الأم في الدول المضيفة دون النظر إلى الفروق أو التباين في متغيرات البيئة وظروفها بين الدولتين.

٢- النمط اللامركزي Polycentric Enterprise

في ظل هذا النمط توجد درجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في كل فروع الشركة بالخارج كما أنه من المحتمل أن تقل درجة

رقابة الشركة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما أن هذا النمط تتعدد فيه الجنسيات المالكة للشركة.

وجه المقارنة	النمط المركزي	النمط اللامركزي
جنسية الشركة	جنسية واحدة	أكثر من جنسية (متعدد الجنسيات)
الرقابة على الفروع	رقابة شديدة وصارمة	تقل درجة الرقابة على الفروع في الأسواق الأجنبية
حرية التصرف	محدودة ومقيدة	مطلقة، لا مركزية في اتخاذ القرار

أما جوانب الضعف في النمط اللامركزي:

تتمثل نقطة الضعف الرئيسية في هذا النمط في صعوبة الرقابة الشاملة على الفروع سواء كانت رقابة على الإنجاز أو الممارسة الإدارية في كل فرع.

٣- النمط الجغرافي Geocentric enterprise

يتميز هذا النمط من الشركات بالتكامل وبالانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، كما تتميز الشركة بـ كبر الحجم وتوفر الموارد المادية والبشرية والفنية، ويعاب على هذا النمط أن الانتشار الجغرافي الواسع يقلل من درجة الرقابة الشديدة على أنشطة الفروع.

جوانب الضعف في النمط الجغرافي

إن تأثر النمط الجغرافي من الشركات الدولية بخصائص البيئة الثقافية في الدولة الأم (وبصفة خاصة في المراحل الأولى من بداية النشاط) ومحاولة الالتزام بها أو فرضها في الدول المضيفة تعتبر إحدى جوانب الضعف الخاصة بهذا النمط من الشركات.

٤- الشركات متعددة الملكية Multiple Ownership Enterprises

يظهر هذا النوع من الشركات إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أو نمو إحدى الشركات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات دولية أخرى أو اندماجها مع بعض الشركات في بعض الدول المضيفة.

التصنيف الثاني: لشركات متعددة الجنسيات FMN

قدم كل فرنون وليفنجستون تصنيفا آخر للشركات متعددة الجنسيات، ويرتكز هذا التصنيف على ثلاثة محاور رئيسية هي:

درجة التكامل

طبيعة النشاط

نوع التكنولوجيا المستخدمة

المجموعة الأولى:

تحتوي هذه المجموعة على الشركات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسيا، حيث يكون المستوى التكنولوجي مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الإستخراجية والصناعية. المجموعة الثانية:

تشمل شركات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقيا وفيها يكون المستوى التكنولوجي مرتفع ولكنه أقل حساسية من الناحية السياسية بالمقارنة بالصناعات الاستخراجية كالبترومل مثلا.

ومن أمثلة الصناعات التي تنتمي لهذه المجموعة نذكر صناعة المنظفات والمنتجات الغذائية.

هناك بعض أنواع التكنولوجيا تنتمي لهذه المجموعة يتم نقلها إلى الدول المضيفة قد تتصف بالتخلف أو انخفاض مستواها عن ذلك المستخدم في الدول المتقدمة (الدول الأم للشركات متعددة الجنسيات).
المجموعة الثالثة:

تنطوي أساسا على الشركات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر.
تقوم الشركات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تندهور الطلب عليها (لأسباب ترجع إلى التقدم التكنولوجي أو تشبع السوق المحلي أو ظهور سلعة بديلة لها في السوق الوطني) في إحدى الدول النامية.
«هذه الشركات هي سبب مثلما هي نتيجة للعوامة الشركات متعددة الجنسية هي أكثر قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي وعزوا ذلك إلى:

١- بحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من دولة.

٢- قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول.

٣- مرونتها الجغرافية.

العالم بلا حدود:

تضم منظمات الأعمال اليوم في ما يمكن أن نسميه عالم بلا حدود (Borderless world) وخاصة بعد التطور السريع في مجال الاتصالات والمواصلات (مثل ظهور شبكة الانترنت)، وهذا ذلك يتطلب من مدراء منظمات الأعمال مايلي:

١- فهم البيئة الدولية ومتطلبات العمل فيها.

٢- التحديات التي يحتمل مواجهتها.

٣- معرفة الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها وتحقيق عائد منها.

رابعاً: إدارة الأعمال كسبب في ظهور العولمة / مسببات العولمة /:

إن الاتجاه نحو العولمة أصبح من الأهداف الرئيسية لتوجهات الحكومات ومنظمات الأعمال الدولية وعلى مستوى غالبية دول العالم، لكن ما يهمنا هنا التوقف عند أهم دوافع العولمة الاقتصادية والإدارية، والتي تتمثل في الآتي:

تحرير التجارة الدولية من خلال إلغاء الحواجز والرسوم الجمركية أمام تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال من وإلى مختلف دول العالم بفضل شروط منظمة التجارة العالمية (WTO).

انتشار التكتلات الاقتصادية والدولية وتكامل اقتصاديات دول أعضاء هذه التكتلات من خلال تسهيل أو تحرير انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة وتنسيق السياسات الاقتصادية والمالية وتوحيد العملة في بعض الأحيان كما هو الحال بالنسبة للاتحاد الأوروبي وعملة اليورو.

المزيد من التحرير الاقتصادي على مستوى الدول والذي يتجلى في تغيير دور الدولة وتقليص تدخلها في الشأن الاقتصادي إلا في الحدود التي تضمن توجيه السياسات بما يتلاءم ومتطلبات النمو الاقتصادي، وقد انعكس ذلك من خلال توسيع مشاركة القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، تطبيق سياسات الخصخصة في الكثير من دول العالم ولا سيما في الدول الشيوعية سابقاً وفي العديد من البلدان ذات التوجه الاشتراكي السابق.

التقدم التقني الذي ساهم في تحسين وسائل وطرق الإنتاج وقواه المختلفة مما ضاعف الطاقات الإنتاجية وزاد من كميات الإنتاج بدرجة كبيرة ساهمت في تلبية الاحتياجات المتزايدة في الأسواق المحلية والعالمية. بالإضافة إلى الطفرة الكبيرة في عالم النقل والاتصالات وتقانات المعلومات التي قربت المسافات ووفرت البيانات والمعلومات المطلوبة لصانعي القرارات الاقتصادية والإدارية بشكل صحيح.

الشركات العابرة للقارات (متعددة الجنسية) والتي ساهمت إلى أحد كبير في ظاهرة العولمة الاقتصادية والإدارية لتحكمها في العديد من النشاطات الاقتصادية في دول كثيرة، قدرتها الفائقة في تجاوز الحدود الجغرافية بين الدول نظراً دول كثيرة في ملكيتها وارتباطها بتعاقدات واتفاقات مع العديد من الحكومات مما مكنها من تجاوز مسألة الفوارق السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بين الدول.

الفصل الثاني

الإعمال الدولية ومفاهيم التجارة

(نظريات التجارة الخارجية)

مقدمة :

قد يتساءل البعض:

لماذا تتاجر دولة ما مع دولة أخرى؟ لماذا تتبادل الدول السلع؟ ولماذا لا تنتج كل دولة ما تحتاج إليه بنفسها؟.

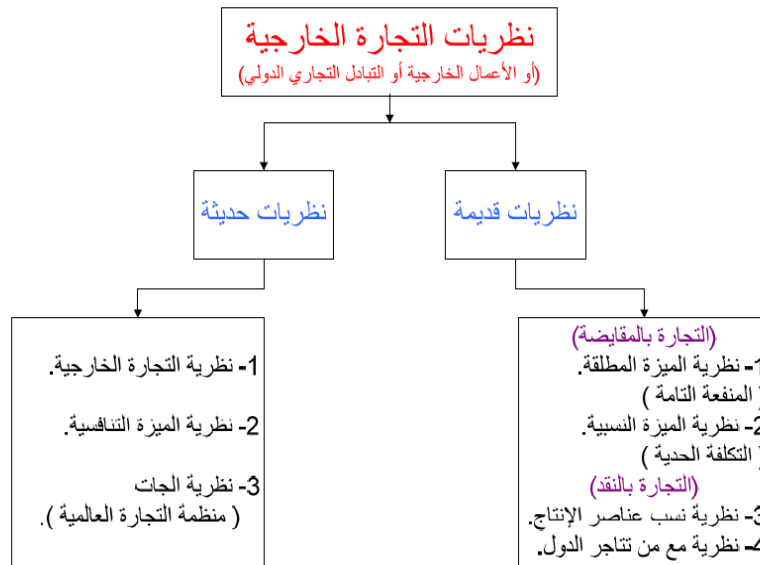
ما هي أبرز النظريات التي حاولت تفسير أسباب التبادل الدولي؟ وما هي أبرز الانتقادات الموجهة إليها؟.

ما هي الأسباب الحقيقية الكامنة وراء قيام التبادل الدولي؟. وما هي سياسات التجارة الخارجية التي تنتهجها الحكومات إزاء ذلك؟

قد تكون الدولة قادرة فنياً على إنتاج جميع أو جزء كبير من السلع التي تستوردها، ولكنها تفضل الاستيراد لبعض السلع التي يتم مقابل استيرادها تصدير سلع أخرى من الإنتاج المحلي. ما يحدث إذاً هو أن كل دولة تتخصص في إنتاج السلع التي يتم إنتاجها بكميات تفوق حاجتها وتصدير الفائض لدولة أو دول، على أن تستورد سلع أخرى منهم في المقابل.

كان هناك حضارات تتبادل تجاريا قبل كل النظريات السابقة، بين أفراد وليس هناك قوانين تحكم هذه التبادلات ومن خصائصها أنها:

- تجارة عشوائية وبالمقايضة.
- تبني على الحاجة الاستهلاكية
- تجارة غير ملزمة وغير مقننة.
- تراعي الخصوصيات للحضارات والدول.
- فكر يراعى الأفراد.
- ومن هذه الحضارات:
- الحضارات الإسلامية (رحلة الشتاء والصيف)
- الحضارة اليونانية والفارسية (تجارة السلع)
- حضارات دول البحر المتوسط (تجارة السلع والغذائية)



إن الفوائد المكتسبة من عملية التبادل التجاري كبيرة جداً» ولكن هناك عوامل كثيرة ومعقدة تتحكم في هذه العملية. ولمعرفة هذه العوامل لابد من النظر وفحص النظريات ذات العلاقة في التجارة الخارجية ومن أهم هذه النظريات الاقتصادية في هذا المجال.

١- النظريات الكلاسيكية للتجارة الدولية

٢- نظرية دورة حياة السلعة في تفسير التبادل التجاري وغيرها.

وقد ركزت هذه الدراسات علي إبراز الدوافع والمحددات الأساسية لعملية التبادل التجاري على مستوي شركات الأعمال.

أولاً: النظريات الكلاسيكية للتجارة الدولية^(١): The Classical Theory of International Trade

وتفسر هذه النظرية أسباب التبادل التجاري الدولي علي أساس الاختلافات في المزايا الاقتصادية للدولة المتبادلة. وفيها تقوم الدولة بتصدير السلع التي تنتجها بصورة أفضل وأكثر رخصاً من إنتاجها في دول أخرى وتستورد السلع التي يمكن الحصول عليها بتكلفة أقل من تكلفة إنتاجها في السوق المحلية.

وهناك عدة نظريات تقليدية في شرح الفروق والميزات للتكاليف والسعر وأهمها:

(١) محمد سيد محمد محمد حسين، التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أطروحة الماجستير الجامعة الافتراضية الدولية، ٢٠١٠، ص ٣٢-٣٦.

١- مبدأ الفائدة (الميزة) المطلقة Absolute Advantage

لعل الاقتصادي -ادم سميث ١٧٣٢-١٧٩٠- أول اقتصادي كلاسيكي الذي بحث في التفسير المنطقي وراء التجارة الخارجية وفي كتابه «ثروة الأمم» مبدأ الفائدة المطلقة كتفسير للتجارة الدولية وهذا المبدأ «إن على الدولة أن تصدر السلعة التي تكون كلفتها أقل من الدول الأخرى وبالمقابل أن تستورد السلع التي تكلفتها لو أنتجتها بنفسها أكثر من دولة أخرى». واختلاف التكاليف بين الدول حسب مبدأ الفائدة المطلقة يعود لاختلاف عوامل مدخلات الإنتاج وخاصة (تكلفة الأيدي العاملة) وهذه الخاصية تمثل المحددات الرئيسية لتكلفة الإنتاج في الدول المختلفة ومدخلات الإنتاج تعتمد على مزايا طبيعية (مناخ - تربة - ثروة طبيعية) ومزايا مكتسبة (مهارات وأساليب متخصصة). وهناك وظيفتين حسب رأي -ادم سميث- تهتم بهما التجارة الخارجية: الأولى: تعريف الإنتاج الفائض عن حاجة الاستهلاك المحلي وتستبدله بشيء آخر ذو نفع أكبر.

الثاني: التغلب على ضيق السوق المحلي. وفي نظرية ادم سميث في التجارة الخارجية تفترض أن الشرط الأساسي لقيام التجارة الخارجية هو وجود ميزة مطلقة بالنسبة للمنتجات التي تصدرها الدولة. أي أن المنتجين في هذه الدولة يجب أن تتوفر لهم جميع الإمكانيات والمقومات (الأرض - رأس المال - العمال) ليستطيعوا أن ينتجوا سلعا «أكثر مما يستطيع المنتجون في دولة أخرى إنتاجه». محتوى النظرية:

مضمون النظرية يبينه الجدول التالي لدولتين هما أمريكا وبريطانيا في إنتاج كل من القمح والنسيج، والقائم على أساس اختلاف التكاليف العائد لاختلاف مدخلات عوامل الإنتاج، خاصة اليد العاملة.

إنتاج عشرة أيام

النسيج/الطاقة	القمح/الطن	البلد
٢٠	٩٠	أمريكا
٦٠	٣٠	بريطانيا

الملاحظ:

أن الأولى تنتج القمح ٣ مرات أكفاً من الثانية.

الثانية تنتج النسيج ٣ مرات أكفاً من الأولى.

وعليه تتحدد الأسعار في الدولتين من خلال حساب الأسعار الداخلية في كل دولة

على حدة وقبل قيام التجارة بين البلدين وفقاً لما يلي:

الأسعار في الولايات المتحدة:

١ طن قمحا = $\frac{2}{9}$ طاقة نسيج.

١ طن نسيجا = $\frac{9}{2}$ طن قمحا أي ٤,٥ طن قمحا.

$\frac{9}{2}$ طن قمحا = ١ طاقة نسيج.

الأسعار في بريطانيا:

١ طن قمحا = ٢ طاقة نسيج.

$\frac{1}{2}$ طن قمحا = ١ طاقة نسيج.

التفسير:

من الأفضل للبلدين التخصيص فيما لكل منهما فيه ميزة مطلقة وعليه يفضل له أن

تتخصص:

الولايات المتحدة في إنتاج القمح.

بريطانيا في إنتاج النسيج.

٢- نظرية النفقات النسبية Comparative advantage

ترتبط هذه النظرية باسم الاقتصادي: «ديفيد ريكاردو» في كتابه المشهور «مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب». ولم يعترض ريكاردو عن العرض الذي قدمه آدم سميث في تفسير قيام التجارة الخارجية.

فروض النظرية:

يستخدم كل بلد -قبل قيام التجارة -موارده الاقتصادية استخداماً كاملاً (وضع التشغيل الكامل للموارد).

إن إنتاج وتبادل السلع يتم في ظل المنافسة الكاملة.

عدم قدرة عناصر الإنتاج على التنقل فيما بين البلاد المختلفة.

خضوع إنتاج السلع لقانون الغلة الثابتة، أي أن نفقات إنتاج السلع لا تتغير بزيادة أو نقص الكميات المنتجة.

يتم تبادل السلع عن طريق المقايضة.

لا وجود لتكاليف نقل السلع.

إن العالم يتكون من بلدين، وينتج سلعتين فقط.

وفقاً للفروض السابقة يرى ريكاردو أن اختلاف النفقات النسبية لإنتاج السلع في

البلاد المختلفة يعد الشرط الضروري والكافي لقيام التخصص والتجارة الدولية.

وعرف ريكاردو التبادل التجاري بأنه «حيث تتفوق دولة ما علي دولة أخرى تفوقاً» مطلقاً «في إنتاج سلعة ما. وأخري في إنتاج سلعة أخرى لقيام التجارة الخارجية بينهما أمراً» مربحا لكل من الدولتين».

وحسب هذه النظرية فليس من الضروري أن يكون لدولة ما تفوق مطلق على دولة أخرى فإن كان لدولة ما تفوق مطلق على دولة أخرى في إنتاج جميع السلع ستكون ذات فائدة إذا اختلفت نسبة التبادل المحلي في كل دولة وهذه الميزة تدعي «الميزة النسبية». وفي هذه الميزة حينما تتوفر الظروف في دولة تخصصت في إنتاج تصدير السلع المتفوقة بها. وتستورد سلع تكون بها ميزتها الإنتاجية ضعيفة. أما الدولة الأخرى علي الرغم من عدم تميزها في إنتاج جميع سلعها إلا أنها تستطيع الاستفادة عن طريق التخصص في الإنتاج وتصدير السلع التي قد تتفوق بها بالمقارنة مع السلع التي تستطيع إنتاجها. علي الرغم من أن نظرية ريكاردو اقترحت هيكلًا بسيطاً «واضحاً» لنظرية التجارة الخارجية وأجابت عن التساؤلات الأساسية الخاصة بالموضوع مثل (متى تقوم التجارة الخارجية- وما هي المزايا التي تتولد عن قيام التجارة الخارجية نتيجة التخصص). منطلقات نظرية ريكاردو:

يعد اختلاف النفقات النسبية وفقاً لريكاردو الشرط الضروري والكافي لقيام التخصص الدولي والتجارة الدولية بصرف النظر عن تساوي أو اختلاف النفقات المطلقة. يترتب على اختلاف النفقات النسبية أن تخصص كل دولة تخصصاً كلياً في السلعة التي تتميز فيها تميز نسبي، وتترك إنتاج السلعة التي تعاني فيها من تخلف نسبي. تتم التجارة بين الدول وفقاً لمعدل التبادل الدولي والذي يقع بين معدلات التبادل الداخلية لكل سلعة داخل البلدين بحيث تستفيد الدولتين من قيام التجارة كما أشرنا فيما سبق.

تؤدي التجارة وفقاً لنظرية ريكاردو في النفقات النسبية إلى نفع متبادل بين الدول أطراف التجارة الدولية.

لذلك يدعو ريكاردو إلى حرية التجارة.

يساعد تحليل ريكاردو لمعدلات التبادل الداخلية في معرفة حدود المنطقة التي يجب أن يقع فيها معدل التبادل الدولي ولكنه لا يبين مكان استقرار معدل التبادل الدولي.

إلا أن نظرية الميزة النسبية لم تخلو من الانتقادات التي وجهت إليها والتي من أهمها:

١- التبسيط المعيب الذي اتسمت بفروضها. فهي لم تأخذ بعين الاعتبار إدخال العامل النقدي وكذلك افترضت استحالة انتقال عوامل الإنتاج بين الدول وكذلك تفترض عدم تغير التكاليف وتغفل مدى انخفاض التكاليف نتيجة الإنتاج الكبير والخبرة. وتتجاهل تكاليف النقل والعوائق التجارية.

٢- لم تبين القيود التي تحكم معدل التبادل التجاري.

٣- تجاهل ريكاردو أن نتائج قيام التجارة الخارجية على الرغم من المزايا التي تعود على الدول إلا أنها تؤثر في الجماعات والأفراد.

وعلى مثال لدولتين تتميز إحداها هذه المرة بإنتاج كلا السلعتين بدرجة أكفأ من الأخرى. كما يبينه الجدول التالي:

إنتاج عشرة أيام عمل		
البلد	القمح/الطن	النسيج/الطاقة
أمريكا	٩٠	١٢٠
بريطانيا	٣٠	٦٠

وبحساب معدلات التبادل للبلدين قبل قيام التجارة الخارجية بينهما نجد أن:
للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين إلا أن ميزتها في القمح أقوى ١ طن قمحا= ١,٣٣ طاقة نسيج.

أما بريطانيا فمقابل ١ طن قمحا تنتج ٢ طاقة نسيج.
بينما ليس لبريطانيا ميزة في إنتاج أي من السلعتين، غير أن وضعها أقل سوءاً (نسبياً) في حالة إحداها وهو ما يعطيها مجالاً للتخصص فيها.
التفسير:

للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين وتميزاً مطلقاً في القمح وتخلفاً نسبياً في النسيج، أي أنها ستتخلى عما لديها فيه تخلف نسبي وتتخصص فيما لديها فيه تفوق مطلق.

أما بريطانيا فلها تخلف مطلق فيهما لكنه أقل في حالة النسيج (نسبي) وأكثر (مطلق) في حالة القمح وهو ما يعني أن لديها ميزة نسبية في إنتاج النسيج.
لذا فإن اختلاف معدلات التبادل الداخلية سيدعو إلى التخصص وتبادل الفائض للبلدين.

٣- نظرية القيم الدولية (جون ستيورت ميل ١٨٠٦-١٨٧٣ وقانون الطلب المتبادل)^(١):

في تحليله لنظرية النفقات أو المزايا النسبية اكتفى ريكاردو بتقرير إمكانية قيام التبادل الدولي والاستفادة من مزايا ومنافع التجارة الخارجية من مجرد توافر النفقات والمزايا النسبية في كل دولة، ولكنه لم يحدد شروط التبادل الدولي أو معدل

(١) للمزيد انظر: د. مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الدولي، دار الحامد، عمان، الأردن، ٢٠١٥.

التبادل الدولي الذي يتم عنده قيام التجارة أو التبادل وترك تحديد هذا المعدل للتجربة والخطأ.

ومعدل التبادل الدولي لدولة ما، يعرف على أساس معدل سعر صادراتها من سلعة معينة إلى سعر وارداتها من السلعة المقابلة، حيث أن صادرات دولة بذاتها، هي واردات شركتها في التجارة الدولية. وعلى سبيل المثال، إنه إذا كانت الدولة (أ) تنتج وتصدر السلعة (س) وتستورد السلعة (ص) فإن معدل التبادل الدولي يقدر بـ $\frac{\text{س}}{\text{ص}}$ (أو $\frac{\text{س}}{\text{ص}}$ ص) وعلى أساس هذا المعدل وقيمه قد تتم التجارة أو لا تتم.

وجون ستيورات ميل، هو آخر الاقتصاديين الكلاسيك العظام، وبعد أن أعاد صياغة نظرية التكاليف النسبية لريكاردو وبشكل واضح، أجاب على سؤال هام بخصوص كيفية تحديد المعدلات التي تم على أساسها تبادل السلع في التجارة الدولية من خلال نظريته للطلب المتبادل أو القيم المتبادلة. فقد لاحظ ميل J.S.Mill أن رغبة وقدرة كل دولة في عرض وتقديم صادراتها سوف يتوقف على كمية السلع والواردات التي سوف تحصل عليها مقابل صادراتها. هذا يعني بصورة أخرى، أن حجم صادراتها أو واردتها، سوف يتوقف على شروط المبادلة الدولية وخاصة معدلات المبادلة، أي $\frac{\text{س}}{\text{ص}}$ صادراتها بالنسبة لثمن وارداتها. وحيث إن الأمر يتعلق بالمعدلات الدولية أي الأثمان والقيم، فقد أدخل ميل في التحليل عنصر الطلب باعتبار أن الأثمان الدولية لا تتوقف فقط على نفقة الإنتاج أو العرض، وإنما تتحدد أيضاً بالطلب. فمعدل التبادل سوف يكون متوازناً، إذا كانت كمية الصادرات المقدمة من دولة معينة (القيمة الحقيقية) تعادل تماماً طلب الدول الأخرى من هذه السلعة (الواردات) التي ترغب في شرائها عند هذا المعدل. والعكس صحيح. وهذا هو الغرض الذي لم تراعيه نظرية ريكاردو في النفقات النسبية. فقد أدخل ميل الطلب بجانب النفقات والعرض في تحديد شروط التبادل الدولي، ومعدل التبادل (الأثمان) في السوق الدولية مثل بقية الأسواق.

وقد حاول جون ستيورت ميل أن يكمل نظريته، بإدخال العناصر الأخرى التي يمكن أن تؤثر في معدلات التبادل في جانب الطلب فعرض لتأثير مرونة الطلب وحجم الاقتصاد والتغيرات التكنولوجية وكافة العناصر الأخرى المؤثرة.

وقد حاول الكثير من الاقتصاديين بعد ميل توضيح هذه النظرية وتطويرها ومن أهم هؤلاء: ألفريد مارشال A. Marshall، وأدجورث Edgwrth وجاكوب فينر Vanier

- ويخلص ميل Mill إلى المحددات التالية لمعدلات التبادل الفعلية:
- تتحدد الحدود الممكنة لشروط أو معدلات التبادل بين دولتين على أساس معدلات التبادل المحلية في كل دولة والتي تعكس بدورها الكفاءة النسبية للعمل في كل منها.
 - تعتمد معدلات التبادل الفعلية داخل الحدود السابقة على مدى قوة الطلب ومرونة طلب كل دولة على ما تنتجه الدولة الأخرى.
 - تكون معدلات التبادل الفعلية مستقرة فقط عند المعدل الذي يكون عنده صادرات كل دولة كافية لدفع قيمة الواردات التي ترغب في الحصول عليها.

ثانياً: نظرية نسب عوامل الإنتاج (هكشر وأولين) The Factor Proportion Theory:

تستند النظريات الكلاسيكية للتجارة الخارجية في تفسيرها لأسباب قيام التجارة الخارجية على أساس الفروقات في خصائص الإنتاج الدولي وعامل الإنتاجية بين أطراف الدول المتبادلة. أما نظرية النفقات النسبية لم تفسر بدقة كافية اختلاف النفقات من بلد لآخر واعتبرت ضمناً أنها تعكس اختلافاً في أنواع المهارة والجهد نتيجة للتخصص أو نتيجة عوامل ذاتية خاصة مثل العوامل الطبيعية. أما

نظرية نسب عوامل الإنتاج (نظرية هكشر - أولين) فتفسر اختلاف النفقات النسبية بين أطراف الدول المتبادلة علي أساس اختلاف الكميات المتوفرة من كل عنصر من عناصر الإنتاج. وترتبط هذه النظرية بكتابات «هكشر وأولين» حيث فسرت أسباب اختلاف الإنتاجية بعاملين أساسيين هما:

١- اختلاف درجة ندرة أو وفرة عوامل الإنتاج متجهة لأخرى وداخل الدولة الواحدة فمثلا: «أسعار الأرض منخفضة في البلاد ذات الوفرة في الأرض وتكون الأسعار منخفضة يكون عائد الأرض والربح منخفضا نسبيا» عن عوائد عوامل الإنتاج الأخرى مثل الأجور والفائدة علي رأس المال.

وكذلك عامل العمال عندما تكون متوفرة تكون أجورهم منخفضة نسبيا بالنسبة لفوائد الأرض (الربح) ورأس المال (الفائدة).

٢- العامل الثاني الذي يؤثر في نفقات السلعة ليس مجرد اختلاف نسبة توفر عوامل الإنتاج بل هو عامل فني، يتوقف علي احتياج بعض السلع في إنتاجها إلي نسب مزج مختلفة من عوامل الإنتاج «دالة الإنتاج» بعضها يحتاج إلي عنصر الأرض أكثر من رأس المال مثل -زراعة القمح- أما المنسوجات فتحتاج لرأس مال أكبر من الأرض والعمل. ويقول هكشر وأولين أنه على أساس اختلافات في الأسعار إن أسعار السلع في أي بلد تتحدد في النهاية بكمية الطلب عليها وإمكانات إنتاجها في الداخل بالاعتماد علي أربعة عوامل أخرى:

١. مطالب وأذواق المستهلكين.
٢. شروط ملكية عوامل الإنتاج.
٣. المعروض من عوامل الإنتاج.
٤. الشروط الفنية للإنتاج (نسبة امتزاج عوامل الإنتاج).

ومن عيوب هذه النظرية:

١- تتجاهل هذه النظرية عوامل أخرى كثيرة (نظام الحكم - درجة تنافس السوق - ومستوي التعليم والثقافة - درجة المهارة المكتسبة للقوة العاملة - مستوى المعرفة الفنية بأحوال الإنتاج - صفات الإدارة - درجة التحكم الخارجي (السيطرة الأجنبية الاقتصادية أو سياسية).

٢- إن هذه النظرية عرفت عوامل الإنتاج (الأرض- رأس المال - والأيدي العاملة) مما يجعل من الصعب تحديد أي من هذه العوامل هو لهدف تفسيرها، حيث إن عدد عوامل الإنتاج غير محدود.

مثال:

إذا افترضنا أن لدينا دولتين، ولتكن سورية وإيطاليا، وإذا افترضنا أن عناصر الإنتاج في سورية تتمثل في ١٠٠٠ / وحدة من العمل و ٥٠٠ / وحدة من رأس المال، وأن عناصر الإنتاج في إيطاليا تتمثل في ٥٠٠ وحدة عمل و ١٠٠٠ وحدة رأسمال.

بمعنى أن سورية لديها وفرة في العمل وندرة في رأس المال، في حين أن إيطاليا لديها وفرة في رأس المال وندرة في العمل.

نتيجة لذلك فإن سعر العمل في سورية يكون أقل منه في إيطاليا، في حين إن سعر رأس المال يكون أعلى. فإذا افترضنا أن سعر كل من العمل رأس المال في كل من الدولتين كان كالآتي:

في إيطاليا	في سورية	
٧	٤	سعر العمل
٤	٨	سعر رأس المال

وإذا كان كل من الدولتين يمكن لها أن تنتج سلعتين ولتكن المنسوجات القطنية والألياف الصناعية. وعلى افتراض إن الفن الإنتاجي ثابت في كل منهما وكان إنتاج الوحدة من أي السلعتين يتطلب الكميات الآتية من عنصري العمل ورأس المال:

المنسوجات القطنية	الألياف الصناعية	
٥	٣	العمل
٢	١٠	رأس المال

بمعنى أن المنسوجات القطنية تعتبر سلعة كثيفة العمل، وأن الألياف الصناعية تعتبر كثيفة رأس المال. في هذه الحالة سوف نجد أن تكلفة الوحدة الواحدة في كل من البلدين تكون:

$$\text{في سورية } (8 \times 2) + (4 \times 5) = 36.$$

$$\text{في إيطاليا } (7 \times 5) + (4 \times 2) = 43.$$

في حين نجد تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من الألياف الصناعية في كل من البلدين تكون:

$$\text{في سورية } (8 \times 10) + (4 \times 3) = 92.$$

$$\text{في إيطاليا } (7 \times 3) + (4 \times 10) = 61.$$

بمعنى أن تكلفة إنتاج المنسوجات القطنية في سورية أقل منها في إيطاليا. وأن تكلفة إنتاج الألياف الصناعية في إيطاليا أقل منها في سورية. ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى أن المنسوجات القطنية كثيفة العمل، والعمل متوفر في سورية، وبالتالي فإن سعره أقل، وإن الألياف الصناعية كثيفة رأس المال، ورأس المال متوفر في إيطاليا، وبالتالي فإن سعره أقل.

من ذلك نرى أنه يكون من المفيد أن تتخصص كل دولة في إنتاج السلعة التي تنتجها بتكلفة أقل، أي التي تحتاج إلى عنصر إنتاجي متوفر فيها نسبياً وفي مثالنا هذا يكون من المفيد لسورية أن تتخصص في إنتاج المنسوجات القطنية، ومن المفيد لإيطاليا أن تتخصص في إنتاج الألياف الصناعية، ويتم تبادل هاتين لسلعتين بين البلدين.

وهنا يمكننا أن نتساءل عن المدى الذي تذهب إليه كل من الدولتين في تخصصها، بمعنى، هل تخصص سورية كل مواردها لإنتاج المنسوجات القطنية ولا تنتج شيئاً من الألياف الصناعية، بينما تخصص إيطاليا كل مواردها لإنتاج الألياف الصناعية ولا تنتج شيئاً من المنسوجات القطنية؟ وهذا ما يسمى بالتخصص الكامل. أم أنه يكون من المناسب أن تتخصص كل دولة في إنتاج السلعة التي تناسب مع وفرة عناصر الإنتاج فيها تخصصاً جزئياً، أي أن تقوم سورية بتخصيص الجزء الأكبر من مواردها، وليس كلها، لإنتاج المنسوجات القطنية، وتخصص الجزء الأقل من هذه الموارد لإنتاج الألياف الصناعية، والعكس بالنسبة لإيطاليا.

للإجابة على مثل هذا التساؤل، يجب أن نأخذ في الحسبان أن تخصص كل من الدولتين في إنتاج سلعة معينة إنما يتوقف على تكلفة إنتاج هذه السلعة فيها بالمقارنة بتكلفة إنتاجها في البلد الآخر، وتكلفة إنتاج أي سلعة من السلع إنما يتوقف على احتياجاتها من عناصر الإنتاج المختلفة من ناحية، وأسعار هذه العناصر من ناحية أخرى. وسعر أي عنصر من عناصر الإنتاج إنما يتوقف على المعروض منه من جهة وعلى الطلب عليه من جهة أخرى.

فإذا افترضنا أن المعروض من عنصر إنتاجي معين ثابت، وهو افتراض يمكن قبوله في الأجل القصير، فإن سعر هذا العنصر يتوقف على الطلب عليه بصفه أساسيه، فيرتفع بزيادة الطلب، ويقل بنقصانه.

بناءً على ذلك، وإذا ما عدنا إلى مثالنا السابق، والذي تتميز فيه سورية عن إيطاليا في إنتاج المنسوجات القطنية نتيجة لانخفاض سعر العمل فيها، وتتميز إيطاليا عن سورية في إنتاج الألياف الصناعية نتيجة لانخفاض سعر رأس المال. فإن سورية سوف تتوسع في إنتاج المنسوجات القطنية وتقلل من إنتاج الألياف الصناعية، على حين أن إيطاليا سوف تتوسع في إنتاج الألياف الصناعية، وتقلل من إنتاج المنسوجات القطنية. ومن ثم فإن الطلب على العمل في سورية سوف يزداد ويقل الطلب على رأس المال، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى ارتفاع العمل في سورية وانخفاض سعر رأس المال فيها، كما أن الطلب على رأس المال في إيطاليا سوف يزداد ويقل الطلب على العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع سعر رأس المال في إيطاليا وانخفاض سعر العمل فيها.

وهكذا نجد أنه مع كل توسع في تخصص سورية في إنتاج المنسوجات القطنية، ومع كل توسع تخصص في إيطاليا في الألياف الصناعية، فإن سعر العمل يرتفع في الأولى وينخفض في الثانية، وسعر رأس المال ينخفض في الأولى ويرتفع في الثانية، وتستمر كل من الدولتين في التوسع في التخصص مادام هناك فارق في أسعار عوامل الإنتاج بينهما، وبالتالي مادام هناك فارق في تكلفة إنتاج السلع الواحدة فيما بينهما.

وتتوقف الدولتان عن التوسع في التخصص عندما تتساوى تكاليف السلع، أي عندما تتساوى أسعار كل من عناصر الإنتاج في كل من البلدين.

هنا نجد أن سرعة أو بطء الوصول إلى هذه النقطة إنما تتوقف على الفارق بين الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج بين البلدين، فإذا كان الفارق بين وفرة عناصر الإنتاج بين البلدين صغيراً، فمعنى ذلك إن قليلاً من التخصص يوصل إلى التساوي بين عوائد أو أسعار عناصر الإنتاج، ومن ثم يكون تخصص كل من البلدين تخصصاً جزئياً.

أما إذا كان الفارق بين وفرة عناصر الإنتاج بين البلدين كبيراً فإن ذلك قد يعني حتى لو تخصص كل من البلدين أو أحدهما تخصصاً كاملاً فإن ذلك لن يؤدي إلى تساوي أسعار عناصر الإنتاج.

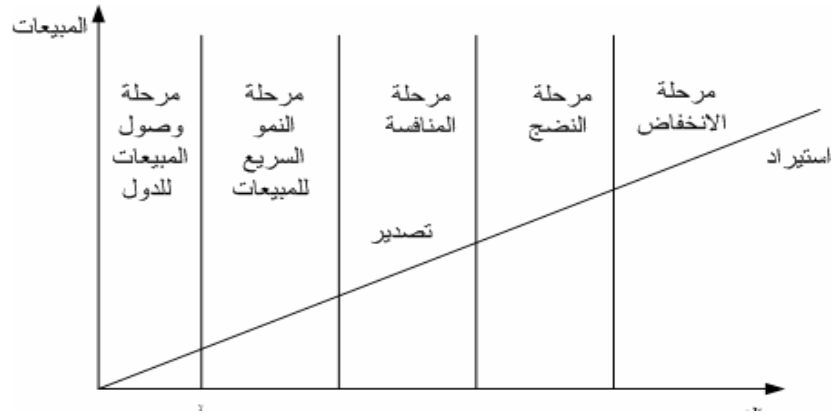
الخلاصة: هي أن نظرية هكشر - أولين قد أعزت السبب الرئيسي لقيام التجارة الدولية إلى الاختلاف في الندرة أو الوفرة النسبية لعناصر الإنتاج بين مختلف بلدان العالم. وهذا يؤدي إلى اختلاف الأسعار النسبية لهذه العناصر، وإلى استخدام نسب متفاوتة من تلك العناصر في إنتاج السلع وبالتالي اختلاف الأسعار النسبية للسلع وقيام التجارة الدولية. ولقد أضاف أولين شرطان أساسيان لهذا التقرير، أولهما ضرورة تماثل دالة الإنتاج للسلعة الواحدة في أي بلد من البلدان وثانيهما ضرورة تماثل أذواق المستهلكين في البلدان المختلفة.

ثالثاً: نظرية دورة حياة المنتج في التجارة الدولية : The Product Lifecycle Theory of International Trade

فشلت النظريات السابقة في تفسير أسباب قيام التبادل التجاري بين الدول بسبب سرعة التقدم التكنولوجي وزيادة عدد الشركات الكبيرة علاوة على ذلك فإن المبيعات من منتج ناجح عادة ما تسير وفق نمط معين فضلاً عن ارتباط ظروف المنافسة بالتغيرات التكنولوجية وبحجم المبيعات. أما في نظرية دورة حياة السلعة: فإن العديد من سلع الشركات تمر بمراحل حياتية وخلال هذه العملية التي يمكن وضعها بعدة مراحل (الظهور ثم النمو ثم النضوج ثم الانحدار) وقد اعتمدت عدة دراسات على دورة حياة السلعة في تفسيرها للتجارة الخارجية ومنها دراسة ويلز فيرنون - ١٩٦٨ وهيرش ١٩٧١ بتقديم تحليلاً تاريخياً للتجارة الأمريكية. حيث توصلوا إلى أنه بعد مرحلة التنافس في الداخل أو الخارج يكون المنتج الأجنبي في وضع أفضل، ذلك أن الفجوة التكنولوجية تكون قد تلاشت أو على الأقل ضاقت وما زالت

الأجور والدخول الأجنبية دون مثيلاتها الأمريكية، وحتى خلال مرحلة النضوج فإن الدول الأجنبية ستقوم بالتصدير بينما ستقوم الولايات المتحدة بالاستيراد. وعلى مستوى المشروع لم تجد الدراسة التفضيلية التي أجراها ليروى عن خمس صناعات متعددة الجنسيات والتي تناولت دراسة تطور عدة فئات من المنتجات، مثلاً واحداً ينطبق عليه هذا التتبع الذي وضعه نموذج ويلز - فيرنون Wills - Vernon والذي يتمثل في ظهور الاختراع في الدولة ثم بدء الإنتاج محلياً والتصدير ثم الإنتاج في الخارج ثم التصدير إلى الدولة الرائدة في الإنتاج. وينشأ جانب من الصعوبات التي تكتنف نموذج ويلز فيرنون من التغيرات التي تطرأ على الأوضاع الاقتصادية الدولية. إذ يلاحظ أن التفاوت في الأجور والفجوة التكنولوجية بين الدول قد أخذ في التلاشي وأصبحت الدول تتنافس أكثر فأكثر لأن تكون رائدة في التكنولوجيا. فحيث تكون هناك منتجات تصدر إلى الدولة الرائدة فإنها عادة ما تتضمن تكنولوجيا أو أن الشركات المحلية تذهب إلى الخارج وتصدر من هناك إلى دولتها الأصلية.

ويعكس منحنى دورة حياة المنتج كما يوضحه الشكل خمسة مراحل.



شكل (١-٢)

المرحلة الأولى (و، أ) وتعرف بالمرحلة التمهيدية وتتسم بانخفاض حجم المبيعات وانخفاض النفقات ودخول أطراف أخرى إلى حلقة المنافسة. وتؤدي المنافسة الشدة إلى انتهاء مرحلة النمو السريع للمبيعات. المرحلة (آ، ب) والدخول في المرحلة الثالثة (ب، ج) وتعرف بمرحلة المنافسة. هنا تتوقف مبيعات المشروع الرائد عن النمو وغالباً ما تتذبذب وتنخفض المبيعات الكلية للصناعة نظراً لتوقف السوق عن الاتساع، ونتيجة للمنافسة تخرج بعض المنشآت بينما يظل البعض الآخر خلال فترة النضوج (ح، د) وتستمر العملية لعدة سنوات ثم ينخفض الطلب في نهاية الأمر (د، هـ) مما يؤدي إلى توقف حياة المنتج وانقضائه.

وعلى ضوء هذا ستصبح مرحلة النضوج التي افترضها نموذج دورة حياة المنتج Cycles of product life هي المرحلة التي تداخل فيها التصدير والاستيراد بدلاً من أن تكون مرحلة الاستيراد فقط. ويؤدي تنوع المنتجات القديمة ذات العمر القصير، إلى زيادة الاختلاف بين المنتجات ويسعى المنتجون في حالة احتكار القلة إلى الحصول على نصيب في السوق على المستوى العالمي ومن هنا تبدأ سلسلة من التسابق على الاستثمارات المضادة والتصدير المضاد، ولا تصبح التجارة عند هذه النقطة مسألة فن الإنتاجي بالدرجة الأولى وإنما هي مسألة تخصص في سلع إنتاجية أو سلع استهلاكية.

والتداخل بين تصدير واستيراد المنتجات التي بلغت مرحلة النضوج يقودنا إلى أمر هام وهو تقسيم الأسواق إلى عدة أسواق صغيرة والقيام بتصميم منتجات لكل منها سوق خاص بها. إذ تشجع ظروف كل من العرض والطلب على هذا الوضع. فغالباً ما يكون أثرياء المستهلكين أقل اهتماماً باقتصاديات الأثمان وحدها ولكنهم يكونون أكثر اهتماماً بالحصول على المنتج الذي يرضي أذواقهم ويشبع حاجاتهم. وحيث ينطوي تقديم منتجات بعينها لكل من المجموعات المختلفة بالسوق على نفقة عالية، لذا تسعى المنشآت إلى أن تكون هذه المجموعات كبيرة بدرجة تبرر تقديم إنتاج خاص لكل منها والتجارة في السلع المتنوعة تحقق مزايا لا

بأس بها للدول الأطراف في التبادل. وتختلف هذه الزيادة من حيث نوعها عن تلك المزايا المرتبطة بالتجارة بين الدول الصناعية والتي تتحدد بناء على المزايا النسبية إذ أنها تقوم على اقتصاديات الحجم. وعموماً تعمل التجارة الدولية على تخفيض عدد أقسام السوق التي تسعى المنشأة لخدمتها. ويركز الإنتاج الأجنبي على المنتجات التي تشبع حاجات الفئات الهامة من العملاء. ولكن المنتج المحلي في بحثه عن أسواق لصادراته يتجاهل الواردات من الخارج مما يحقق مصلحة المنتج الأجنبي والذي قد يكون مصدره فرع نفس المنشأة في الخارج.

إن القوة الدافعة خلف نظرية دورة حياة المنتج في التجارة هي انتقال التكنولوجيا المصاحبة للسلعة الجديدة. أما في تصميم السلعة أو نوعيتها أو الفن الإنتاجي من دولة إلى أخرى. وقد رأى فيرنون أن الآلية الأولية لانتقال التكنولوجيا تتمثل في إعادة توطین التسهيلات الإنتاجية بواسطة المنشأة الأصلية في دولة المنشأ. وقد أكد البعض بأن التكنولوجيا غالباً ما تنتقل مباشرة إلى المنتجين الأجانب. ويمكن القيام بمثل هذا النقل عن طريق اتفاقيات التراخيص (والتي بها يباع استخدام المعرفة الفنية إلى المنشأة الأجنبية) والمشاريع المشتركة بين المنتجين الوطنيين والأجانب والتقليد المباشر وحتى بالتجسس الصناعي. أن الفترة الفاصلة بين الإنتاج المبدئي للدولة المخترعة والإنتاج المبدئي للدولة المقلدة أشار إليها بوسينر M.V.posner بأنها فترة التقليد. وقد اكتشف جارى هوفباير G.C.Hufbauer في دراسة تفصيلية أن فترات التقليد للمنتجات الجديدة في هذه المجموعة قد انخفضت في المتوسط خلال الفترة ما بين ١٩١٠-١٩٦٠. ومنذ دراسة هوفباير فمن الأرجح أن فترة التقليد قد قصرت لدرجة كبيرة بسبب تكاثر الشركات دولية النشاط وفروعها والتي سهلت الانتقال الدولي للتكنولوجيا. ولذا أصبحت فترة التقليد في الحقيقة أقصر، وهذا يعني أنه إذا ما أرادت دولة ما الحفاظ على مركزها في الصادرات من خلال الاختراع والتصدير ستتطلب من الدولة التي

تقوم بتصدير المنتجات المتقدمة تكنولوجياً أن تحافظ على مستويات كبيرة من البحث والتطوير داخل صناعتها التصديرية.

وقد وجد كيسنج D.keessing الشواهد على ذلك في دراسته فيما يتعلق بتركيز مستويات من المهارة في الصناعات التصديرية لمجموعة من الدول المختارة إذ وجد كيسنج أن نسبة من العمل الماهر تدخل ضمن مجهودات البحث والتطوير (العلماء والمهندسون) في الصناعات التصديرية للدول الصناعية (مصدري السلع ذات التكنولوجيا المرتفعة) أكبر مما يستخدم في الصناعات التصديرية لبعض الدول الأخرى.

وهكذا نخلص مما تقدم أن تباين السلع التي تدخل في التجارة الدولية وتباين أثمانها يرجع إلى اختلاف الفن الإنتاجي السائد في الدول المختلفة، وإلى اختلاف أثمان عناصر الإنتاج، وإلى ظروف الطلب على السلع المختلفة بالإضافة إلى الوفورات الناشئة عن حجم الإنتاج، والتجارة في السلع المتميزة، وتقسيم الأسواق والعوامل السياسية... الخ. تلك العوامل مجتمعة هي التي تفسر في الواقع التجارة الدولية وليس في مقدور واحد منها بمفرده أن يعطينا تفسيراً كاملاً. وعلى ذلك فإن نموذج التوازن الشامل الذي يجمع بين هذه العوامل مجتمعة هو وحده القادر على إعطاء تفسيراً كاملاً لظاهرة التجارة الدولية، ولا تكفي كل فكرة أو نظرية من تلك الأفكار والنظريات التي عرضناها مأخوذة على حده لتقديم أساس عام كاف لتفسير التخصص الدولي.

رابعاً: نظرية ليندر في تفسير التجارة الدولية وتحليل آثارها^(١): The theory Linder in :International Trade

يرى ليندر Linder أنه من الخطأ علمياً أن نفترض أن التجارة الدولية تقوم بين دول متجانسة. فالدقة العلمية تحتم على الباحث أن يفرق أساساً بين نوعين من

(١) للمزيد انظر: د. نور الدين هرمز، الاقتصاد الدولي، جامعة تشرين، ٢٠٠٨، ١٤٤ وما يليه.

الدول. فهناك دول تتميز اقتصاداتها بدرجة عالية من القدرة على إعادة تخصيص الموارد استجابة لأي تغير في هيكل الأثمان وفرص التجارة. وهناك دول أخرى تكون اقتصاداتها على درجة عالية من الجمود وعدم القدرة على إعادة تخصيص الموارد وبناءً على ذلك، فإن قيام التجارة الدولية، وما يترتب على ذلك من تغير هيكل الأثمان النسبية لأنواع السلع المختلفة، يكون له نتائج مختلفة على هذين النوعين من البلاد.

فالتبادل قد يكون مفيداً للبلد الذي يتمتع اقتصاده بالقدرة على إعادة تخصيص موارده بين فروع الإنتاج للسوق المحلية والإنتاج للتصدير ولكنه، من الناحية الأخرى، قد يتحمل البلد الذي لا يتمتع اقتصاده بتلك القدرة على إعادة تخصيص الموارد من الضرر أكثر مما يجنيه من نفع، بحيث يصبح من العسير إصدار حكم قاطع حول الأثر الصافي للتجارة الدولية على دول العالم مجتمعة.

فيما يتعلق بتفسير التجارة الدولية، فإن ليندر يفرق بين السلع الصناعية والمواد الخام ففيما يخص المواد الخام فإن تفسيره للتجارة فيها هو نفس تفسير هكشر- أولين، أي بسبب اختلاف عناصر الإنتاج. أما فيما يخص السلع الصناعية، فإنه يرجع قيام التجارة فيها إلى تشابه نمط الطلب في البلاد المختلفة. فطبقاً ليندر، لا يستطيع بلد أن يحقق ميزة نسبية في إنتاج سلعة صناعية إذا لم تكن هذه السلعة مطلوبة للسوق المحلية فالطلب المحلي على السلعة شرط ضروري، وإن لم يكن كافياً، لتحقيق الميزة النسبية وعلى ذلك فإن التجارة الدولية تكون أكثر كثافة بين البلاد التي تتشابه هياكل الطلب فيها وإذا كان الدخل الفردي هو المحدد الأساسي للطلب، فإن التجارة الدولية تكون أكثر كثافة بين الدول التي يتقارب مستوى الدخل الفردي فيها.

وكنتيجة لتحليله يخلص ليندر إلى أن التجارة الدولية لن يترتب عليها نفع لكل الأطراف ولاتجاه أثمان عناصر الإنتاج كلها إلى التساوي بل إن التجارة الدولية

ستفيد طرفاً دون آخر، وسوف يترتب عليها اتجاه الريح فقط وليس الأجور أو الفوائد إلى التساوي وهذا يؤدي به إلى استخلاص نظرية اللامساواة الدولية في الدخول.

وفي تفسيره لقيام التجارة الدولية، يفرق ليندر بين نوعين من السلع: المنتجات الأولية، والسلع الصناعية. فالنسبة للمنتجات الأولية يرى ليندر أن تبادلها يتم طبقاً للميزة النسبية، وأن الميزة النسبية تتحدد بنسب عناصر الإنتاج، والأثمان النسبية لهذه العناصر -وهو تفسير هكشر- أولين نفسه، ويفترض ليندر أن كثافة العناصر للمنتجات الأولية واحدة بصرف النظر عن الأثمان النسبية للعناصر. وينتج عن ذلك أن الأثمان النسبية لعناصر الإنتاج تحدد تكلفة المنتجات الأولية بصفة قاطعة. فعندما تكثر عناصر الإنتاج (الموارد الطبيعية) الملائمة لإنتاج منتج أولي معين، تكون أثمان هذه العناصر منخفضة وتكون تكلفة المنتج منخفضة وعندما تندر عناصر الإنتاج (الموارد الطبيعية) الملائمة لإنتاج منتج أولي معين، تكون أثمان العناصر مرتفعة وتكون تكلفة المنتج مرتفعة. في الحالة الأولى يتم تصدير المنتج، وفي الحالة الثانية قد يجري استيراده.

أما فيما يتعلق بالسلع المصنوعة فيرى ليندر أن الأمر أكثر تعقيداً.

فهناك مجموعة من العوامل تحدد الصادرات المحتملة والواردات المحتملة (Potential exports and Imports) وهناك مجموعة أخرى من العوامل تحدد الصادرات الفعلية والواردات الفعلية Actual exports and Imports.

محددات الصادرات المحتملة

ومن أهم محدّدات الصادرات المحتملة حجم الطلب المحلي. إذ لكي يصبح في مقدور أي بلد أن يصدر سلعة معينة إلى الخارج، لا بد أن يكون هناك طلب محلي على هذه السلعة، ولا بد أن يكون إنتاجه منها، على الأقل من المراحل الأولى، موجهاً لهذا الطلب المحلي.

والمبدأ الأساسي في نظرية ليندر هو أن وجود طلب محلي على السلع (سواء لأغراض الاستثمار أو الاستهلاك) يعتبر شرطاً ضرورياً وليس كافياً، لتكون هذه السلع صادرات محتملة.

ويجب أن نحدد معنى وجود طلب محلي على السلع بدرجة أكبر من الدقة حيث أن من المسلم به أن الطلب يتوقف، بالإضافة إلى عوامل أخرى على الثمن. ولذلك فإن المقصود هو وجود طلب محلي على السلع عند الأثمان السائدة في السوق الدولية لهذه السلع ونظراً لأن نطاق السلع التي ينطبق عليها هذا الشرط قد يكون كبيراً بدرجة تفرغ تفسيره من أي محتوى عملي، فإن ليندر يلجأ إلى مفهوم الطلب الممثل (Representative demand) لتضييق نطاق الصادرات (Potential Export) بدرجة تجعل لتفسيره معنى محدداً.

وقبل أن نوضح المقصود بالطلب الممثل دعنا نعدد الأسباب التي يسوقها ليندر لتدعيم مبدئه الأساسي. وكلها تدور حول فكرة أساسية واحدة. وهي أن الداراية بظروف السوق المحلية تكون أكبر من الداراية بظروف الأسواق الخارجية والسبب في ذلك يرجع إلى:

١- أن القرار الخاص بإنتاج سلعة معينة لابد أن يبنى على حاجات اقتصادية واضحة ومحددة. ويعني هذا أن المنظمين سوف يستجيبون لفرص الربح التي يكونون على علم بها. ونظراً لأننا نعيش في عالم يتميز بعالم كمال المعرفة، فإن معرفتهم تكون أكبر بفرص الربح في السوق المحلية من حولها، أي أن المنظمين عادة ما يستجيبون لحاجات محلية، على الأقل في البداية وبعد المضي في الإنتاج للسوق المحلية لفترة تتفتح أمام المنظمين فرص البيع في الأسواق الخارجية. وعلى ذلك، فإن «التجارة الدولية حقيقة ليست إلا من شبكة النشاط الاقتصادي لبلد من البلاد عبر الحدود القومية».

٢- إذا كان الاختراع ضروري لإنتاج السلع، فإن وجود الطلب المحلي ضروري حتى يستطيع المنتج التمكن من الإنتاج وحل جميع المشاكل المرتبطة بتطبيق الاختراع قبل الانطلاق للأسواق الخارجية. وبعبارة أخرى، فإن حاجات البلد ذاته، هي أم الاختراع. وأساس ذلك أنه من الصعب الإلمام بعناصر المشاكل وابتداع الحلول لها إذا لم تشغل جزءاً من بيئة المخترع.

٣- أن تعديل نوع السلع أو تطوير سلع جديدة بفعالية لا يمكن أن يتم إلا في السوق المحلية، حيث الظروف أكثر ملاءمة للتعديل والتطوير. أما إذا حاول المنظم أن يقوم بهذه الأنشطة في بيئة مختلفة عن بيئته، فإن تكاليف الإنتاج ستكون مرتفعة بدرجة كبيرة.

فالاحتكاك القريب والمباشر بين المنتج والسوق أمر ضروري (Necessary) لتحقيق الميزة النسبية.

لكل هذه الأسباب نجد أنه من الصعب تحقيق ميزة نسبية في إنتاج سلعة إلا إذا أنتجت هذه السلعة لمواجهة طلب في السوق المحلية في بداية الأمر. وبأعمال الفكر نجد أن هناك استثناءات ترد على المبدأ الأساسي الذي ذكرناه. وهذه الاستثناءات تحدث في أي من الحالات الآتية:

- عندما يمكن التعرف بسهولة على الطلب الخارجي حتى مع عدم وجود طلب محلي.
 - عندما يكون إنتاج السلعة في غير حاجة إلى الاختراع.
 - عندما لا يحتاج الأمر إلى تعديل أو تطوير في السلع المنتجة.
- محددات الواردات المحتملة:

تعتبر كثافة التجارة في السلع المصنوع في مفهوم ليندر مقياساً لحجم التجارة بين الدول، بعد استبعاد تأثير حجم الدول على حجم التجارة بينها. وتقاس كثافة التجارة بميل البلاد المختلفة للاستيراد من بعضها. ويمكن القول أنه كلما تشابه

هيكل الطلب Structure Demand في بلدين كانت التجارة المحتملة Potential Trade بين هذين البلدين أكثر كثافة أما عن محددات هيكل الطلب في البلاد المختلفة، فيرجع ليندر هيكل الطلب إلى مجموعة من العوامل أهمها الدخل المتوسط Average Income فهو يرى أنه كلما ارتفع متوسط الدخل في بلد ما أدى ذلك إلى تحول الطلب إلى سلع معقدة التركيب، سواء كانت سلعاً استهلاكية، أو سلع استثمارية. وعلى ذلك فإن التجارة المحتملة تكون أكثر كثافة بين الدول التي يتقارب مستوى الدخل المتوسط فيها، رغم التسليم بأن هناك عوامل أخرى تحدد هيكل الطلب مثل المناخ واللغة والدين والثقافة، وينتج عن ذلك أن الفروق في متوسط الدخل بين الدول تعتبر عقبات أمام التجارة المحتملة، فالسلع التي تنتج بكفاءة في بلد لا تكون مطلوبة في البلد الآخر بسبب اختلاف متوسط الدخل، وما يترتب عليه من اختلاف هيكل الطلب. وفي تقديرنا أن هذا هو الإسهام الحقيقي ليندر. فلقد أهملت نظرية نسب عناصر الإنتاج الطلب بافتراضها أن أذواق المستهلكين واحدة في الدول المختلفة.

القوى الموجبة والقوى المعيقة للتجارة:

القوى الموجبة للتجارة، فهي تمثل فيما يلي:

- عنصر المنافسة الاحتكارية: فالمنافسة الاحتكارية تعتمد على تمييز المنتجات وهي بذلك تخلق فرصة لترويج المنتجات Promotion products بين البلاد المختلفة، خصوصاً البلاد التي يتقارب متوسط الدخل فيها.
- التفوق التكنولوجي والمهارات الإدارية Skill Adminstration ووفورات النطاق: تلعب كل هذه العوامل دوراً هاماً في اختلاف الأسعار النسبية للسلع من بلد إلى بلد آخر ومن الواضح أن هذه العوامل تحدد، بشكل عام، الإنتاج، وبالتالي فإن اعتبارها من قوى تفعيل التجارة ما هو إلا طريقة أخرى للقول بأن اختلاف عوامل الإنتاج بين البلاد يؤدي إلى قيام التجارة بينها بالفعل. وجدير بالملاحظة أن

نظرية نسب العناصر لقد استبعدت هذا بافتراض أن عوامل الإنتاج واحدة أو متماثلة في البلاد المختلفة.

- الاختلاف في طبيعة الطلب على المنتجات المختلفة في البلاد المختلفة. وهذه الاختلافات والفروق تؤدي، من خلال تأثيرها على دوال الإنتاج، إلى خلق التجارة - اختلاف نسب عناصر الإنتاج بالنسبة للسلع ذات الطلب المتداخل في كلا البلدين، فهي تمثل صادرات وواردات محتملة لكل منهما. ولكن إذا كانت نسب عناصر الإنتاج تجعل إنتاج بعض هذه السلع أرخص في أحد البلدين عنه في الآخر، فإن هذا الاختلاف في نسب العناصر يؤدي إلى تحويل الصادرات المحتملة إلى صادرات فعلية، ويعتبر بذلك من القوى الموجبة للتجارة.

ويصل ليندر من عرضه لهذه القوى الموجبة للتجارة إلى نتيجة هامة وهي أنه في حالة عدم وجود عوائق للتجارة فإن التجارة الفعلية ستتساوى مع التجارة المحتملة. وبالنسبة للقوى المعوقة للتجارة نجملها فيما يلي:

عامل المسافة: فعامل المسافة يجعل من الصعب على المنظمين أن يكونوا على علم بطبيعة حاجات الأسواق البعيدة، وبالتالي يحد مجال التجارة المختلفة. نفقات النقل: وهي وإن كانت تتوقف على المسافة، إلا أن العلاقة بينهما ليست على وتيرة واحدة. فقد تكون نفقات النقل لمسافة قصيرة أكبر من نفقات النقل لمسافة أطول. وواضح أنه كلما ارتفعت نفقات النقل، كلما قل نطاق التجارة الفعلية. القيود المفروضة على التجارة: مثل الرسوم الجمركية، ونظام الحصص وتراخيص الاستيراد، وخلافه. وهذه أيضاً قوى معوقة للتجارة ولكنها من طبيعة مختلفة عن كل من المسافة ونفقات النقل.

أثر قيام التجارة الدولية: يفرق ليندر في هذا المجال بين نوعين من البلاد، البلاد التي تتمتع اقتصاداتها بالمقدرة على التكيف للوضع الجديد بإعادة تخصيص الموارد، والبلاد التي لا تتمتع بهذه القدرة.

ويمكن أن نطلق على النوع الأول البلاد المتقدمة وعلى النوع الثاني البلاد المتخلفة. والسبب في هذه التفرقة هو اختلاف درجة مرونة الهيكل الاقتصادي. فإذا كان هذا الهيكل مرناً. كما هو الحال في النوع الأول من البلاد، أمكن التكيف مع الوضع الجديد بإعادة تخصيص الموارد وبما يحقق الإفادة من التبادل الدولي. أما إذا كان الهيكل الاقتصادي (Structure Economy) من الجمود بحيث لا يمكن إعادة تخصيص الموارد بين قطاع التصدير Sector Export وقطاع منافسة الواردات Sector Import. فإن النتيجة هي اختفاء قطاع منافسة الواردات في المدى الطويل. وبخصوص أثر التبادل الدولي Effect International Trade على الدول ذات الاقتصاديات التي لا تتمتع بالقدرة على إعادة تخصيص الموارد، أي البلاد المتخلفة.

خامساً: نظريات سلوك التسويق التصديري: Export Marketing Behavior Theory
هذه النظرية على النقيض من النظريات الكلاسيكية في التجارة الخارجية قد حاولت أن تفسر لماذا وكيف تعمل الشركة في النشاط التصديري وبخاصة في الطبيعة الآلية لهذا النشاط ومراحل التطور الدولي. وركزت نظريات سلوك التسويق التصديري بشكل أساسي علي دوافع واستراتيجيات التصدير وقدرات الشركة التسويقية التصديرية وتفاعلها مع بيئة العمل في الأسواق الخارجية وتصور مخاطر العمل ومدي توفر المعلومات كمحددات أساسية لنشاطات التصدير وكذلك مفهوم عملية التطور والتوسع الدولي. وقد عرفت عملية التطور

علي أنها تطور متعاقب في أعمال نشاط الشركة التصديرية يتضمن التوسع الجغرافي للأسواق والتوسع في طرق العمليات والأنشطة التسويقية والتنوع في السلع وتغيرات في فلسفة إدارة الشركة وسلوكها التنظيمي منذ بداية التصدير حتى الوضع الحالي. أي أن هذا التطور هو وظيفة زمنية تتراكم فيها خبرات الشركة في مجال العمل في الأسواق الخارجية والتي من خلالها تزداد درجة تعلمها كيفية العمل في هذه الأسواق. وهناك سؤال عن كيفية قياس مراحل التطور التصديري: لقد اقترحت عدة معايير.

ويمكن التمييز بين نوعين من المعايير (كمية-نوعية):

١- المعايير الكمية وتتضمن:

- أ- عدد الدول التي تتعامل معها الشركة.
 - ب- عدد العاملين لدى الشركة في النشاطات الدولية.
 - ج- حجم المبيعات الخارجية.
 - د- معدل نمو المبيعات الخارجية.
 - هـ- نسبة العائد علي الاستثمار في الأعمال الخارجية.
- بمعني أن يتم قياس خصائص المعايير الكمية إما مطلقة (حجم الموارد) أو نسبية (مدي تأثير الشركة علي نشاطات التسويق الخارجية).

٢- المعايير النوعية:

وتهتم بـ (الخصائص السلوكية - التوجه الدولي للإدارة العليا - درجة الخبرة في الأعمال الخارجية). ومثل هذه المعايير يحتوي على العديد من المشاكل أهمها: صعوبة توحيد قياسها.

المثال الأول:

بافتراض النفقات المطلقة والأسعار والكميات المعيارية لعناصر الإنتاج كالتالي^(١):

الأخشاب		القمح	
٠,٠٦		٠,٠٣	سورية
٠,٠٧٦		٠,٠١٩	روسيا
٤٥٥٠٣٠ كمية العمل في البلدين	(٠,٠٠٨) سعر العمل في سوريا- (٠,٧٣٢) سعر العمل في روسيا	٩٩٧٠٥٠ كمية العمل في البلدين	معايير الوحدة الواحدة من العمل
٦٧٦٠٨ كمية رأس المال في البلدين	(٠,٩٧) سعر رأس المال في سوريا- (٠,٢٥٥) سعر رأس المال في روسيا	٧٥٦٥٠٨٠ كمية رأس المال في البلدين	معايير الوحدة الواحدة من رأس المال

والمطلوب:

- بين إمكانية وكيفية التجارة بين هذين البلدين وفقا لنظرية سميث، ولماذا.
- بين إمكانية وكيفية التجارة بين هذين البلدين وفقا لنظرية هكشر وأولين، ولماذا.
- بين إمكانية وكيفية التجارة بين هذين البلدين وفقا لنظرية ريكاردو، ولماذا.
- أوجد معدل التبادل الدولي حسب نظرية ميل.

الحل:

حسب سميث: تقوم التجارة لوجود مزايا مطلقة، سوريا: الأخشاب، وروسيا:

القمح.

(١) د. عدنان العربي، الاقتصاد «٢»، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، ٢٠٠٩.

حسب ريكاردو نقوم بإعداد الجدول التالي:

القمح			الأخشاب		
ت.نسبية	الربح	الوفر	ت.نسبية	الربح	الوفر
٠,٥		٠,١٢٥	٢	١	
٠,٢٥	٠,١٢٥		٤		١
٠,٣٧٥			٣		
المعدل الخارجي					

حسب ريكاردو: تقوم التجارة: سوريا: الأخشاب، وروسيا: القمح.

حسب هكشر وأولين:

سوريا:

$$\text{القمح: } 734610.4 \cdot 997050 \cdot 0.008 + 7065080 \cdot 0.97 =$$

$$\text{الأخشاب: } 400030 \cdot 0.008 + 67608 \cdot 0.97 = 69220$$

روسيا:

$$\text{القمح: } 997050 \cdot 0.732 + 7065080 \cdot 0.200 = 2608936$$

$$\text{الأخشاب: } 400030 \cdot 0.732 + 67608 \cdot 0.200 = 300322$$

حسب هكشر وأولين: تقوم التجارة، سوريا: الأخشاب، وروسيا: القمح

$$\text{حسب ميل: } 3 / 0.375 = 8 \Rightarrow 1 \dots 8$$

المثال الثاني:

بافتراض النفقات المطلقة والأسعار والكميات المعيارية لعناصر الإنتاج كالتالي:

الزهور		الأرز	
٠,٠١٦		٠,٠٤	اليابان
٠,٠٨		٠,١	الصين
٢٠٠٨٠ كمية العمل في البلدين	(٠,٠٠٩) سعر العمل في اليابان-(٠,١٣٢) سعر العمل في الصين	١٠٠٧٠ كمية العمل في البلدين	معايير الوحدة الواحدة من العمل
١٠٠٧ كمية رأس المال في البلدين	(٠,٠٢١) سعر رأس المال في اليابان-(٠,٢٠١) سعر رأس المال في الصين	٢٠٨٠٠ كمية رأس المال في البلدين	معايير الوحدة الواحدة من رأس المال

والمطلوب:

- بين إمكانية وكيفية التجارة بين هذين البلدين وفقا لنظرية سميث، ولماذا.
 - بين إمكانية وكيفية التجارة بين هذين البلدين وفقا لنظرية هكشر وأولين، ولماذا.
 - بين إمكانية وكيفية التجارة بين هذين البلدين وفقا لنظرية ريكاردو، ولماذا
 - أوجد معدل التبادل الدولي حسب نظرية ميل.
 - أوضح تقدير نظرية ريكاردو في التجارة الدولية.
- حسب سميث: لا تقوم لعدم وجود مزايا مطلقة فكلما الكلفتين أكبر في الصين
حسب ريكاردو نقوم بإعداد الجدول التالي:

الأرز		الزهور	
ت.نسبية	الربح	الوفّر	ت.نسبية
اليابان	٢,٥	٠,٦٢٥	٠,٤
الصين	١,٢٥	٠,٦٢٥	٠,٨
المعدل الخارجي	١,٨٧٥		٠,٦

حسب ريكاردو: تقوم التجارة: الأرز للصين والزهور لليابان.

حسب هكشر وأولين:

اليابان:

$$\text{الأرز: } ٥٢٧,٤٣ \cdot ٠,٠٩ \cdot ١٠٠٧ + ٠,٢١ \cdot ٢٠٨٠٠ =$$

$$\text{الزهور: } ٢٠١,٨٦٧ = ٠,٠٩ \cdot ٢٠٨٠٠ + ٠,٢١ \cdot ١٠٠٧$$

الصين:

$$\text{الأرز: } ٥٥١٠,٠٤ \cdot ٠,١٣٢ \cdot ١٠٠٧ + ٠,٢٠١ \cdot ٢٠٨٠٠ =$$

$$\text{الزهور: } ٢٨٥٢,٩٦٧ = ٠,١٣٢ \cdot ٢٠٨٠٠ + ٠,٢٠١ \cdot ١٠٠٧$$

لا تقوم التجارة حسب هكشر وأولين فكلتا الكلفتين أكبر في الصين.

حسب ميل: 3.125-----1

سادساً: نظرية الميزة التنافسية للأمم^(١):

تحاول هذه النظرية تفسير أسباب نجاح بعض الدول في غزو الأسواق

الدولية بمنتجاتها الكثيرة والمتنوعة، بينما فشلت بعض الدول الأخرى في تحقيق ما

(١) انظر د. شامل الحموي وآخرون في إدارة الأعمال الدولية، جامعة عين شمس ٢٠٠٣، ص ٤٨٠-٤٨١.

تصو إليه. حيث يشير بورتر Porter إلى أن الإنتاجية هي المفهوم الوحيد المقبول لتفسير قدرة الدولة المنافسة دولياً.

ويحدد بورتر أربعة محددات للميزة التنافسية للأمة في صناعة كالتالي^(١):

١- عناصر الإنتاج المتمثلة بتوفر رأس المال والعمالة الماهرة والبنية الأساسية اللازمة للمنافسة في صناعة محددة.

٢- ظروف الطلب التي تتجسد بالوعي العالي للمستهلكين المحليين وتوفر القدرة الشرائية المناسبة لتحريك الطلب.

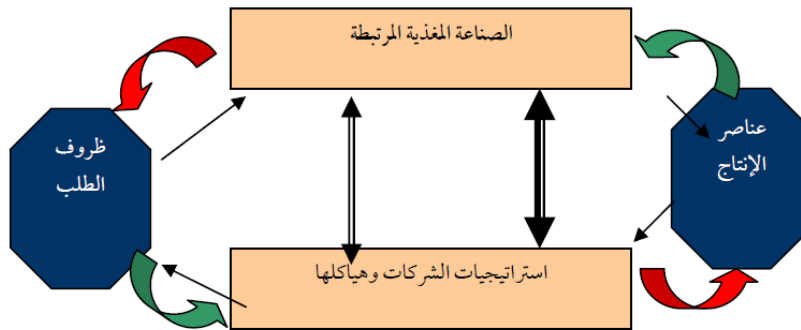
٣- الصناعات المقترنة المرتبطة، أي توفر القاعدة الصناعية المكملية التي تمكن من تعزيز فرص المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية.

٤- استراتيجيات الشركات وهياكلها، أي الطرف السائد في الدولة والتي تحكم إنشاء الشركات وتنظيمها وإدارتها وظروف المنافسة السائدة فيما بينها.

ويؤكد بورتر Porter على أن الميزة التنافسية للأمم ليست تلقائية ولا تأتي بفعل الظروف والموارد الطبيعية كالخامات والبتترول والمعادن والمياه والغابات وغير ذلك مما تتمتع به بعض الدول، بل إن التنافسية تجئ بفعل تراكم جهود أبناء الأمة والشعب وخبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم على تسخيرها لخدمة التطوير والتحديث من خلال ابتكار وتطوير تقانات جديدة وطرائق صناعية وإنتاجية متقدمة تمكن من تحقيق وتصنيع منتجات جديدة وإتباع أساليب تسويقية فاعلة. والأمثلة ذلك كثيرة، حيث أن بعض الدول الآسيوية كاليابان ومجموعة النمور السابقة (كوريا، ماليزيا، سنغافورة، وغيرها) رغم عدم امتلاكها إلا موارد طبيعية محدودة استطاعت أن تحقق انجازات نوعية في العديد من مجالات الصناعة

(١) د. علي إبراهيم خضر، إدارة العمال الدولية، دار رسلان، دمشق، ٢٠١٠، ص ٧٩-٨٠.

والتجارة والخدمات بفضل مهارة قواها العاملة، ونجحت في خلق ميزتها التنافسية عن طريق استيراد احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج وخلق قيم مضافة جديدة وإعادة تصديرها إلى الأسواق الدولية. بينما وقعت بعض البلدان العربية التي تمتلك قاعدة غنية من الموارد الطبيعية ضحية لاعتمادها على هذه الموارد وعدم قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية في أي مجال من مجالات الزراعة والصناعة. والشكل رقم (٢-٢) يبين محددات الميزة التنافسية للأمم كما أوضحها بورتير Porter



شكل (٢-٢) محددات الميزة التنافسية للأمم

وقامت في منتدى داو فوس الاقتصادي العالمي بسويسرا على أن مؤشر التنافس يبنى على ثمان عوامل:

- درجة الانفتاح في الدولة.
- نوع الحكومة (نظام الحكم).
- توفر المؤسسات المالية.
- نوعية البنى الهيكلية في الدولة.
- التقنية ودرجة تقدمها.
- نوع الإدارة.

- العمالة الوطنية.
 - مؤسسات المجتمع المدني.
- مسببات الميزة التنافسية بين الدول:
- قام مايكل بورتر بعد دراسة أجراها، بصياغة أربع مسببات تسمى (نموذج الماسة) وتؤدي إلى بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها:
- حالة الموارد:
- حجم ومهارة تكلفة العمالة.
 - وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.
 - مخزون المعرفة لدى الدولة بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع والخدمات.
 - حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.
 - نوع وتكلفة استخدام البنى الهيكلية.
- حالة الطلب: إن ميزة الدولة التنافسية تزداد إذا كان هنالك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها.
- الصناعات المساعدة وذات الصلة: وجود تعاون بين مثلاً صانعي الأحذية ومنتجي الجلود في نفس الدولة، يعطيها ميزة تنافسية.
- إستراتيجية وهيكل الشركة والمنافسة: إن استخدام طريقة إدارية ناجحة، يستقطب أكفأ العاملين، مما يزيد الميزة التنافسية.
- نلاحظ أن:
- النظريات القديمة تحمل فكر اقتصادي يراعي خصوصية الدول، والتخصيصية ضد المنافسة الدولية.

- النظريات الحديثة تحمل فكر اقتصادي يراعي خصوصية الدول، والمنافسة الدولية، وشمولية تحرير الأسواق، وفكر سياسي، واقتصادي، وقانوني، واجتماعي. سابعاً: سياسات التجارة الخارجية:



سياسة الحماية على مستوى الدولة

تقوم الدولة بوضع رسوم جمركية على السلع المستوردة، أو قيود مثل كمية محددة من الاستيراد، أو إلزام المؤسسات الحكومية بشراء من المنتج المحلي:

١- الرسوم الجمركية TARIFFS: فرض رسوم على السلع المستوردة، إما لزيادة دخل الدولة من هذه الرسوم، أو لحماية الإنتاج المحلي، بحيث يصبح سعر السلعة المستوردة أعلى من المحلية.

٢- الحصص QUOTAS: تقوم الدولة بتحديد «حصة» معينة لكل سلعة لا يسمح باستيراد أكثر منها. أو أحياناً للسلع المصدرة كذلك. بدلاً من تحديد رسوم جمركية. وأحياناً يتم الاثنين معاً تحديد كمية معينة وإضافة رسوم أيضاً.

٣- التعريفات الغير جمركي NON CUSTOM TARIFFS: مثل: شهادة المنشأ،- المواصفات والمقاييس، - التأمين الجمركي.- إعادة التثمين الجمركي.- تراخيص الاستيراد.- الدعم الداخلي للصناعات.- الفحص قبل الشحن.

٤- أساليب الحماية والقيود الأخرى: هنالك أساليب أخرى غير وضع رسوم أو كمية محددة للواردات أو الصادرات، مثلاً كأن تضع الدولة قوانين تمنع من شراء منتج أجنبي في حالة تنفيذ المشاريع الحكومية، أو تضع عراقيل أمام السلعة الأجنبية، أو أن تتبنى شعارات تدفع المواطن لشراء المنتج المحلي.

التكامل الاقتصادي

في التكامل الاقتصادي تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافياً في العادة بزيادة ارتباطها اقتصادياً، وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها البعض وزيادة التعاون بينها.

وهذا كان أحد أسباب ازدهار سوق الولايات المتحدة، إذ تم التكامل الاقتصادي بين ٥٠ ولاية وذلك بمثابة ٥٠ دولة.

من مميزات التكامل الاقتصادي:

- ١- خلق فرض تجارية جديدة، بالذات بعد إزالة الحواجز الجمركية.
- ٢- يؤدي إلى زيادة الإنتاج من نفس السلعة مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة. مع الزيادة في جودتها نتيجة المنافسة.

٣- الاتجاه إلى شراء المواد الخام من الدول المجاورة والتي كانت في السابقة أعلى نتيجة الحواجز الجمركية أو غير السياسية.

٤- الزيادة في حجم التجارة مع زيادة الكفاءة يقودان إلى زيادة النمو الاقتصادي. مراحل التكتل بين الدول:

ولإتمام ذلك، يجب إكمال الخطوات التالية، ولا يصح الانتقال إلى خطوة حتى يتم الانتهاء وتنفيذ الخطوة السابقة لها، بمعنى يجب الانتهاء من تنفيذ الخطوة الأولى والثانية مثلاً للانتقال إلى الخطوة الثالثة، وهكذا.

١- منطقة التجارة الحرة FREE TRADE AREA (FTA): وتعني إزالة جميع العوائق الجمركية والكمية والغير جمركية بين الدول الأعضاء في المنطقة.

٢- إتحاد جمركي CUSTOM UNION (CU): ويعني توحيد التعرفة الجمركية الخارجية للدول الأعضاء في الإتحاد، تجاه الدول الأخرى (تحقيق نقطة الدخول الواحدة).

٣- سوق مشتركة COMMON MARKETS (CM): ويعني توحيد سياسات وأجهزة تنقل عناصر الإنتاج بين الدول الأعضاء في السوق.

٤- إتحاد مالي واقتصادي ECONOMIC FINANCIAL UNION (EFU): ويعني توحيد السياسات الاقتصادية والمالية والتجارية والزراعية والبيئية بين الدول الأعضاء في الإتحاد.

٥- إتحاد سياسي POLITICAL UNION (PU): ويعني توحيد السياسة الخارجية العامة للدول الأعضاء في الإتحاد تجاه دول العالم الخارجي.

أما في المنطقة العربية فقد كانت هناك «اتفاقية السوق العربية المشتركة» ولكنها بقيت حبراً على ورق. ولكن مؤخراً تم إحياء «اتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية» بتنشيط البند الخاص بإنشاء منطقة تجارة حرة عربية، وفعلاً تم الاتفاق عام ١٩٩٧ على أن تقوم كل دولة عربية بتخفيض رسومها الجمركية بمعدل ١٠% سنوياً أمام الدول العربية الأخرى، ووقعته ١٣ دولة، هم دول الخليج الست مع مصر وسوريا والعراق والأردن وليبيا والمغرب وتونس. على أن تنفذ فعلاً في عام ٢٠٠٧م.

سياسة التجارة الحرة ودور «الجات»

يرى دعاة حرية التجارة أن تلك الحرية تقود إلى التوزيع الأكفأ في للموارد عالمياً حيث تخصص كل دولة في إنتاج السلع التي تمتلك ميزة نسبية فيها وبذلك يزيد الإنتاج العالمي من السلع والخدمات وتزيد الرفاهية. ويقر نفس الدعاة أن هنالك أوضاعاً معينة قد تتضرر فيها دولة ما من التجارة الحرة وتبقيها في وضع متأخر وتحرمها من إظهار قدراتها الكامنة أو تطويرها، لذلك لا يمانعون من فرض قيود على التجارة الحرة في مثل تلك الأحوال بشرط أن تكون لفترة زمنية معينة.

ثامناً: نظرية الجات:

الاتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة «جات»

General Agreement on Tariffs and Trade

(GATT)

ملحة تاريخية ومعلوماتية عن اتفاق الجات:

الجات اختصار لعبارة باللغة الإنجليزية هي: وتعني «الاتفاق العام للتعريفات

والتجارة»

نشأت بعد الحرب العالمية الثانية بمبادرة أمريكية بريطانية وتحديدا مع بداية الإعلان عن تأسيس ثلاث منظمات هي:

أ- صندوق النقد الدولي IMF

ب- البنك الدولي للإنشاء والتعمير WB

ج- منظمة التجارة الدولية ITO.

نشأت عام ١٩٤٧م بعد رفض فكرة منظمة التجارة الدولية من الكونجرس الأمريكي (GATT ٤٧). وأخذت حيزا التنفيذ في يناير ١٩٤٨م في جنيف بسويسرا.

تأسست سكرتارية خاصة لمتابعة شؤون الاتفاقية. تحرير التجارة في السلع فقط، وفي التطبيق تم التركيز على السلع الصناعية وتركزت السلع الزراعية والمنسوجات خارج الإطار. عدد الدول ٢٣ دولة وهي الدول المؤسسة للاتفاق ويطلق عليها (الأعضاء المتعاقدين). كان الاتفاق غير ملزم للأطراف المتعاقدة.

لم تكن هناك آلية واضحة وملزمة لفض المنازعات التجارية وأيضاً مراجعة السياسات التجارية.

عقدت ثمان جولات من المفاوضات الشاملة بين الأطراف المتعاقدة في مدن وسنوات مختلفة امتدت حوالي نصف قرن بدأتها في جنيف ١٩٤٧-١٩٤٨م وأخراها في الأورجواي عام ١٩٩٣-١٩٩٤م (GATT ٩٤).

في المرحلة الأخيرة تمت إضافة قطاعين ليكونا المثلث التجاري:

- التجارة في السلع GAT - التجارة في الخدمات GATS - حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة TRIPS.
- تم عقد اجتماع رسمي أخيرا في مدينة مراكش بالمغرب وأعلن عن ولادة عصر جديد في العلاقات التجارية الدولية من خلال تحول الاتفاق إلى منظمة التجارة العالمية WTO في يناير ١٩٩٤م (GATT ++).

أهداف اتفاقية الجات:

- العمل على تحرير التجارة الدولية.
- إزالة العوائق أمام التبادل التجاري بين الدول.
- حل المنازعات التجارية الدولية عن طريق المفاوضات.
- تهيئة المناخ الدولي والإعداد لإنشاء منظمة التجارة العالمية.



جولات الجات التفاوضية:

الجولة	السنة	المكان	عدد الدول المشاركة	موضوع الجولة
الاولى	١٩٤٧	جنيف	٢٣	التعريفات الجمركية
الثانية	١٩٤٩	آنسي	١٣	التعريفات الجمركية
الثالثة	١٩٥١	توركاي	٣٨	التعريفات الجمركية
الرابعة	١٩٥٦	جنيف	٢٦	التعريفات الجمركية
الخامسة	١٩٦٠-١٩٦١	ديلون	٢٦	التعريفات الجمركية
السادسة	١٩٦٤-١٩٧٦	كينيدي	٦٢	التعريفات الجمركية، مكافحة الإغراق
السابعة	١٩٧٣-١٩٧٩	طوكيو	١٠٢	التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، إطار للعلاقات التجارية
الثامنة	١٩٨٦-١٩٩٣	أورجواي	١٢٣	التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، الخدمات، الزراعة، المنسوجات، حقوق الملكية الفكرية، تسوية المنازعات، إنشاء منظمة التجارة العالمية

وتم التوصل إلى العديد من الاتفاقيات منها:

- العوائق الفنية أمام التجارة.
- قواعد التقييم الجمركي.
- الإجراءات الخاصة بتراخيص الاستيراد.

- إجراءات مواجهة الإغراق.
- الدعم والإجراءات المضادة.
- المشتريات الحكومية.
- التجارة في اللحوم البقرية.
- التجارة في منتجات الألبان.
- التجارة في الطائرات المدنية.
- التجارة في الخدمات.
- التجارة في السلع.
- حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة.

تنفيذ الجات (١٩٤٧-١٩٧٩) قبل جولة أوروغواي:

إن اتفاق الجات كان يهتم -في فحواه القانوني- بتحرير التجارة في كافة السلع، ولكن في التطبيق الفعلي، لم ينطبق ذلك إلا على السلع الصناعية، أما السلع الزراعية والمنسوجات والملابس، وهي السلع التي يملك العديد من الدول النامية ميزة نسبية في إنتاجها، فقد تُركت خارج هذا الاتفاق.

جولة أوروغواي

تميزت هذه الدورة بأنها تطرقت إلى مواضيع جديدة وصعبة:

١- إدخال تجارة الخدمات في المفاوضات والوصول إلى اتفاق بشأن تحريرها

(اتفاقية الخدمات «جاتس»)

٢- الاتفاق بشأن مجال الزراعة في التفاوض والذي كان موضع خلاف بين الولايات

المتحدة والإتحاد الأوروبي، وتم التوصل إلى اتفاق بشأن تحرير تجارة السلع الزراعية وتقليل الدعم الحكومي لها.

٣- الاتفاق بشأن موضوع حماية الملكية الفكرية (حقوق التأليف والاختراع واستخدام الاسم التجاري..... إلخ).

٤- الاتفاق بشأن إجراءات الاستثمار المتعلقة بالتجارة مثل المحتوى المحلي للسلع المنتجة بواسطة مستثمر أجنبي وعمل اتفاقية بشأنها.

٥- وأهم مما سبق هو استحداث منظمة التجارة العالمية بدلاً من اتفاقية الجات، وبذلك أصبح للتجارة منظمة ترعاها مثلما للنظام النقدي الدولي (صندوق النقد) وللاستثمار الدولي والبنى الهيكلية (البنك الدولي).

وبعد الثمان جولات التفاوضية السابق ذكرها جرى الإعلان عن تأسيس منظمة التجارة العالمية وبدأت فعلياً في يناير ١٩٩٥ م

الظروف الدولية التي هيأت لنشأة النظام التجاري العالمي الجديد:

- زيادة حدة المنافسة على الأسواق الخارجية.
- ارتفاع أسعار النفط عالمياً، وتراجع الأداء الاقتصادي في الدول الصناعية المتقدمة.
- ظهور أهمية ومكانة الخدمات وحقوق الملكية الفكرية في الدول الصناعية المتقدمة.

• ما أدت إليه زيادة دعم القطاع الزراعي في الإتحاد الأوروبي.

• ما أدى إليه ضعف آلية تسوية المنازعات في الجات ١٩٤٧ م.

أهم جوانب الاختلاف بين منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات:

لقد كانت الجات عبارة عن اتفاقية متعددة الأطراف ولكن ليس لها قاعدة مؤسسية بل تدار بواسطة سكرتارية صغيرة الحجم. أما منظمة التجارة العالمية، فإنها مؤسسة دائمة وذات سكرتارية خاصة.

طبقت الجات على أساس مشروط حتى وإن كانت الحكومات بعد أكثر من أربعين عاماً تُعاملها وكأنها التزام دائم أما التزامات منظمة التجارة العالمية، فهي نهائية.

ركزت اتفاقية الجات على جانب السلع فقط، بينما وسعت منظمة التجارة العالمية المجال فشملت أشياء إضافية أخرى منها تجارة الخدمات (مثل الخدمات المالية المختلفة والخدمات السياحية وخدمات النقل والاتصالات) وحقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة (مثل براءة الاختراع وحقوق المعرفة الفنية).

إن نظام فصل المنازعات في منظمة التجارة العالمية، أكثر تفصيلاً وأكثر دقة وأسرع في التنفيذ من النظام الذي كان يستخدم في الجات.

توسيع نطاق عدم التمييز في المشتريات الحكومية بين الموردين الأجانب بحيث يشمل عدم التمييز في مجالات الخدمات كالأشغال العامة والمقاولات ومشتريات الحكومة الإقليمية والمحلية والمرافق العامة.

تحديث الإجراءات المتعلقة بمستندات التجارة الدولية مثل قواعد التثمين الجمركي ... وأذونات الاستيراد ومعاملات المناطق الحرة والاتحادات الجمركية.

تاسعاً: تعريف عام لمنظمة التجارة العالمية:

تعتبر منظمة التجارة العالمية WTO منظمة دولية متخصصة من ضمن المنظمات المتخصصة الغير تابعة للأمم المتحدة، تبنت اتفاقيات الجات GATT وطورتها بإضافة أحكام وبروتوكولات جديدة إليها، وخصوصاً فيما يخص التجارة في الخدمات وحقوق الملكية الفكرية.

يكون الالتزام بالمنظمة وقواعدها نهائي ودائم لكل عضو من الأعضاء، حيث أن الالتزام بالجات كان غير كامل، ولكن يمكن للعضو الانسحاب من المنظمة متى شاء.

تغطي أحكام وقواعد المنظمة التجارة في السلع والتجارة في الخدمات والتجارة في حقوق الملكية الفكرية.

جميع الأعضاء في المنظمة متساوين في الأصوات (صوت واحد لكل دولة) والقرارات عادة تصدر بالتراضي، أي بدون تصويت، إلا عند الاعتراض فتحتاج القرارات إلى أخذ الأصوات، وتكون بأغلبية الثلثين أو الثلاثة أرباع أو الإجماع كلاً حسب خاصية الموضوع.

المهام الرئيسية للمنظمة:

تقوم بالإشراف على تنفيذ الاتفاقيات التي تم التفاوض عليها خلال الجولات الثمانية من مفاوضات الـ (GATT) تحت نظام الإلزام الموحد Single Undertaking، (أي الالتزام بجميع ما ورد في تلك الاتفاقيات بشكل كلي وكامل وليس كما كانت قبل قيام المنظمة)، حيث كانت تلتزم كل دولة بما تشاء وترفض ما تشاء (هناك بعض الاستثناءات الطفيفة كما سيرد فيما بعد).

تقوم بالتنظيم والإشراف التام على جميع المفاوضات التجارية بين الدول الأعضاء بعضها مع بعض، وبينها وبين الدول الساعية للعضوية. تقوم بالفصل في المنازعات التجارية بين الأعضاء عبر (هيئة تسوية المنازعات) وقد أصبحت هيئة متخصصة نافذة السلطة، بعد قيام المنظمة. تقوم المنظمة بمراقبة سياسات الدول التجارية للأعضاء فيما يخص الالتزام بتطبيق الاتفاقات التي ترعاها.

تقوم بالتعاون مع المنظمات الدولية الأخرى مثل منظمة الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي ومجموعة البنك الدولي في جميع المجالات التي تتعلق بالتعاون الدولي لتحقيق السلام العالمي والعدالة والمساواة بين الدول ورفع مستوى المعيشة وزيادة مستوى الدخل العالمي وتحقيق لاستقرار النقدي والمالي والتجاري في العالم.

المبادئ الأساسية لمنظمة التجارة العالمية MUST OF WTO

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، وتكون هي بمثابة الدستور الرئيسي لعمل المنظمة، وهي القاسم المشترك لجميع الاتفاقات التي

تشرف على تطبيقها، سواء كان بالنسبة للتجارة في السلع GAT، أو التجارة في الخدمات GATS، أو التجارة في حقوق الملكية الفكرية TRIPS.

أولاً: مبدأ الدولة الأولى بالرعاية (GATT) MFN) Most Favored Nation:

(٤٧)

بموجب هذا المبدأ تمنح الدولة العضو جميع الصلاحيات أو المميزات التي خصصت لدولة معينة إلى جميع الدول الأعضاء، حيث تلتزم كل دولة عضو بتقديم أي ميزة تفضيلية في تعاملها مع دولة أخرى بمنح المعاملة التفضيلية نفسها لجميع الدول الأعضاء في المنظمة، تحقيقاً لمبدأ عدم التمييز في المعاملات التجارية الثنائية. ويستثنى من ذلك المزايا المتبادلة في إطار الاتحادات الجمركية، ومناطق التجارة الحرة، بالإضافة إلى المعاملات التفضيلية الممنوحة من بعض الدول الصناعية لبعض الدول النامية.

ثانياً: مبدأ الشفافية: TRANSPARENCY (٤٧) GATT

ويقصد به إلزام نشر معلومات واضحة ودقيقة عن جميع القوانين، والأنظمة، واللوائح الوطنية ذات الصلة بالقطاعات المدرجة تحت مظلة منظمة التجارة العالمية. وعلى الدولة العضو الإعلان عن جميع القوانين والأنظمة التي تحكم التجارة فيها بصفة عامة، أو بينها وبين الدول الأخرى مع مراعاة عدم التمييز في تطبيقها بين الدول الأعضاء في المنظمة، وتوضيح الأنظمة الحكومية الخاصة بدواعي المصلحة الوطنية أو الأمن القومي.

ثالثاً: مبدأ المعاملة الوطنية: (NT) NATIONAL TREATMENT (٤٧) GATT

ويقضى هذا المبدأ في جوهره بعدم التمييز بين المنتجات المحلية، والمنتجات المماثلة لها من المستورد من حيث الرسوم المحلية، أو الضرائب، أو المواصفات

القياسية، كما لا تميز الدولة بموجبه في معاملتها للسلع والخدمات الواردة مقارنة بالسلع والخدمات الوطنية.

رابعاً: مبدأ المعاملة الخاصة للدول النامية: (GATT ٤٧)

إعطاء مميزات تجارية خاصة ومؤقتة مثل (فترة سماح زمنية أطول - ورسوم جمركية أقل) للدول النامية، إذ تقر المنظمة بأن الدول النامية الأعضاء قد تحتاج إلى حماية الصناعة الوطنية الناشئة ذات الحساسية في مواجهة المنافسة الخارجية، ولكنها تشترط أن تكون هذه الحماية في حدودها الدنيا، وأن تقتصر على فرض الرسوم الجمركية المعقولة. كما تشترط قواعد المنظمة تخفيض التعريفات الجمركية عموماً، وتحديد سقفها العليا عند مستويات منخفضة لا يجوز زيادتها في المستقبل، مع التأكيد على ضرورة إزالة الحواجز الأخرى غير الجمركية، على أن يعاد النظر فيها كل خمس سنوات.

خامساً: مبدأ التبادلية (النفاذ إلى الأسواق): MARKET ACCESS (MA):

(GATT ٩٤)

تقوم الدولة بفتح أسواقها للتبادل التجاري بما التزمت به.

سادساً: مبدأ تخفيض العوائق التجارية REDUCTION OF TRADE

BARRIERS: (GATT ٩٤)

يجب على الدول الأعضاء بموجبه أن تعمل باستمرار على تخفيض عوائق التجارة مثل (الحصص، الرسوم الجمركية إلخ) التي تعيق انسياب التدفق الحر للسلع والخدمات بين حدود الدول الأعضاء.

سابعاً: مبدأ المعاملة بالمثل RECIPROCITY: (GATT ٩٤)

يحق بموجبه للدولة العضو اتخاذ تدابير وإجراءات ضد أي دولة أخرى مماثلة للإجراءات التي فرضتها ضدها.

ثامناً: مبدأ حماية البيئة: PROTECTION OF ENVIRONMENT:
(GATT++)

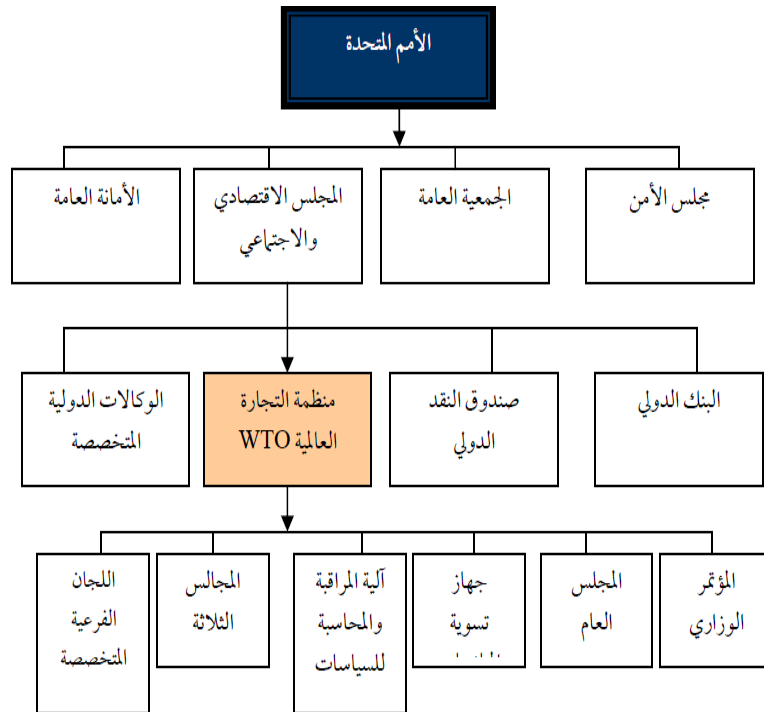
تحتزم المنظمة الحاجة لحماية البيئة فيما يخص المعاملات التجارية على المستوى المحلي والدولي.
وظائف وأهداف المنظمة:

- تحرير التجارة الدولية وتنظيمها، وترسيخ مبدأ المساواة في المعاملة، والالتزام بقواعد مدونة السلوك في العلاقات التجارية الدولية.
- مراجعة وتعديل السياسات التجارية الوطنية للدول الأعضاء أو الساعين للعضوية، لتحقيق مزيداً من الشفافية في أنظمة التجارة الدولية.
- التعاون مع باقي المنظمات من أجل تنسيق وتناغم السياسات الاقتصادية العالمية.
- التوسع في تكوين الاتحادات التجارية، مثل مناطق التجارة الحرة، والاتحادات الجمركية، والسوق المشتركة، لزيادة التعاون الدولي وتخفيف الحواجز بين الدول الأعضاء مع مرور الزمن.
- فض وتسوية المنازعات التجارية، من خلال وضع آلية فعالة لتطبيق القرارات والأحكام الصادرة.
- تخفيض الرسوم والحواجز الجمركية وجميع العوائق القانونية على التجارة العالمية بما في ذلك السلع والخدمات وحقوق الملكية الفكرية.
- تقوية القواعد الخاصة بمعالجة قضايا الدعم، والإعانات، والرسوم التعويضية، ومكافحة الإغراق، وإجراءات الوقاية منها.

الهيكل التنظيمي لـ WTO لمنظمة التجارة العالمية وعلاقتها بمنظمات الأمم المتحدة:
يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة أهدافها ووظائفها الرئيسية ويتكون من مؤتمر وزاري ومجلس عام وثلاثة مجالس رئيسية تعالج المسائل التجارية بالنسبة

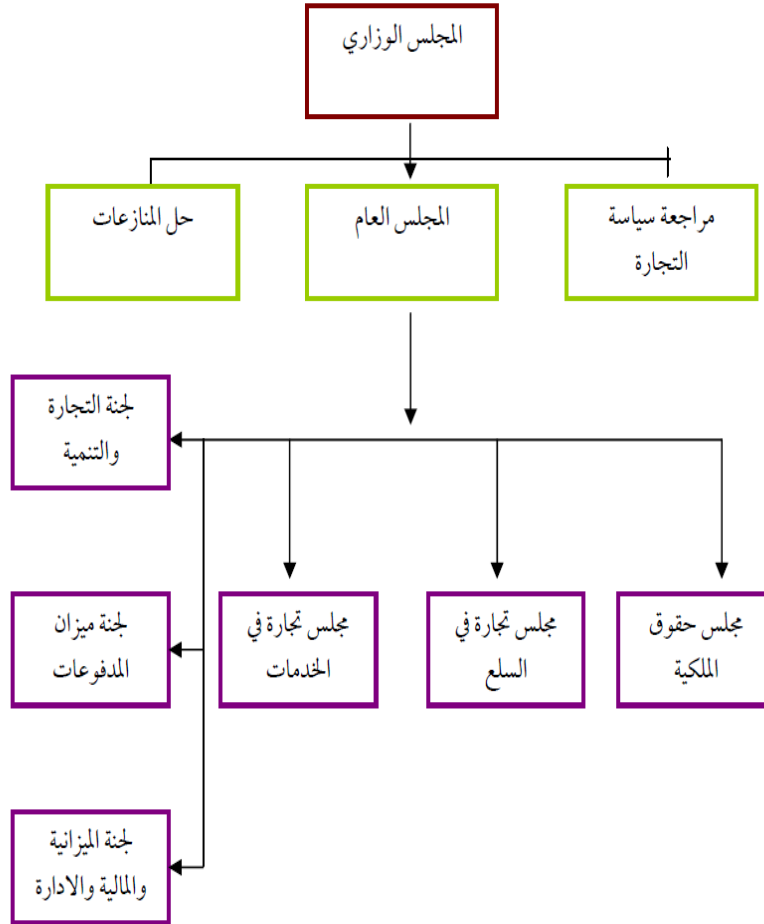
لحقوق الملكية الفكرية وتجارة السلع والخدمات. كما يتضمن الهيكل التنظيمي لجان: التجارة والتنمية، لجنة موازين المدفوعات، ولجنة الموازنة، لجان فرعية. وتعد منظمة التجارة العالمية إحدى منظمات المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة. الشكل رقم (٣-٢) يبين الهيكل التنظيمي للأمم المتحدة وموقع WTO فيه

الشكل رقم (٣-٢) يبين الهيكل التنظيمي الخاص بـ WTO



شكل رقم (٤-٢) الهيكل التنظيمي لمنظمة الأمم المتحدة

وموقع منظمة التجارة العالمية WTO



الفصل الثالث

نظريات الاستثمار الخارجي

لم تهتم النظرية الاقتصادية التقليدية بالاستثمار الأجنبي الخارجي المباشر كثيراً حيث تفترض النظرية أن قيام التجارة الحرة بين البلدان سينفي الحاجة إلى انتقال رأس المال بين البلدان. في النصف الثاني من القرن العشرين بدأت الصورة تتغير وأصبح حجم الاستثمار المباشر كبيراً مقارنة بالاستثمار غير المباشر. هذا الحجم المتزايد والكبير للاستثمار الخارجي المباشر يتطلب البحث لفهم مسبباته وآثاره وللإجابة عن أسئلة مثل: لماذا يحدث الاستثمار المباشر؟ أي البلدان مصدره وتلك التي تجذبه؟ أولاً: الاستثمار الأجنبي والنظرية الاقتصادية التقليدية:

تنظر النظرية الاقتصادية التقليدية إلى الشركات متعددة الجنسية كمظهر للاستثمار الخارجي الذي تعدّه شيئاً مكملًا إن لم يكن تابعاً للتجارة الخارجية في السلع والخدمات. كان الاستثمار الخارجي أساساً استثماراً غير مباشر والذي هو مجرد شراء أوراق مالية أو سندات وقروض وبيعها.

الاستثمار غير المباشر استثمار قصيرة العمر كذلك حجم الاستثمار غير المباشر صغير مقارنة بحجم الاستثمار المباشر. عادة لا يتعدى نسبة قليلة من ملكية الشركة

وهو لا يشمل ولا يتطلب أية التزامات إضافية. يمثل الاستثمار المباشر قراراً والتزاماً طويلاً المدى لرأس المال الذي لا يمكن استعادته إلا من خلال استغلال المنشأة المساهم فيها لفترة طويلة حيث إن الاستثمار المباشر هو امتلاك لأصول ملموسة لا مجرد أوراق. ويتضمن انتقال قدرات إدارية ومعرفة تقنية.

ثانياً: نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة:

١. النظريات الاحتكارية:

تستأثر شركة ما بوضع أو تملك ميزة الشيء الذي يدفعها أو يمكنها من الاستثمار في الخارج، في هذا المجال نلاحظ نظريات.

أ. ظاهرة الشركة الأولى في الميدان: يرجع دخول كثير من الشركات مجال الأعمال الدولية طبقاً لهذا التفسير - إلى كون كل منها كانت الشركة الأكثر قدماً في مجال سلعة معينة. حيث تبدأ الشركة بمنتج جديد تماماً لم يألفه السوق المحلي من قبل تعمل لتحسين أسلوب إنتاج تلك السلعة يمنحها قدرات فنية وتقنية غير متاحة للآخرين الشيء الذي يمكنها من تخفيض تكلفة إنتاجها باستمرار وبالتالي إلى تملك ميزة تنافسية من جراء تحسين تقنية الإنتاج بطريقة دائمة. وبذلك تكون قد خلقت لنفسها سمعة واسماً في سوق تلك السلعة واستحوذت على ولاء الكثير من المستهلكين وكلما نجحت الشركة الرائدة في تأمين وضع قياد لها، كلما عجز منافسوها على زحزحتها من موضعها. يحدث هذا في السوق المحلي أولاً ومع ثبات السيطرة في السوق المحلي يأتي التفكير في السوق الخارجي وتأتي الأعمال الدولية كتطور طبيعي إما لمنع المنافسة المحتملة في أسواق البلدان الأخرى أو لربط القنوات التسويقية في بلد كانت الشركة تصدر له فتقوم الآن بالاستثمار فيه بذلك تقود السيطرة أو الريادة في السوق المحلي إلى التفكير في التصدير والاستثمار في الأسواق المجاورة.

ب. نظرية الاستئثار (الاحتكار): تزعم هذه النظرية أن الدافع الأساسي للاستثمار في الخارج هو القوة الاحتكارية تفترض هذه النظرية أن العمل في بيئة

خارجية غريبة بعيدة عن المقر الأصلي للشركة شيء مكلف في حد ذاته وعائق مثبط «للتغلب على هذه التكاليف الإضافية العوائق يجب أن تمتلك الشركة الأجنبية التي تستثمر في الخارج وتستأثر بميزة قوية من نوع ما مثل امتلاك تقنية جديدة غير معروفة أو إدارة مبدعة مقتدرة. وتتمكن من خلال استغلال ذلك الشيء النادر الذي تستثمره، من أن تحقق عوائد تعوضها عن التكاليف الزائدة الناجمة عن العمل في سوق ذلك البلد المضيف.

الاستثمار في هذه النظرية جاء نتيجة للخلل الذي يمنع المنافسة في السوق لأن المنافسة لو كانت تامة تعني ذلك أن المعلومات متاحة للجميع ولا يمكن لمنشأة أن تستأثر بتقنية أو براءة اختراع معين أو نظام إداري كفؤ.

ج- الاستثمار الأجنبي كرد فعل لنشاط المنافس: في نظرية احتكار القلة تتابع الشركات تحركات بعضها البعض وكثيراً ما ترد بالمثل كأن تقوم شركة بتخفيض سعرها إذا ما خفض منافس سعره، إن الشركات التي تستثمر في الخارج تستثمر عادة كرد فعل لتحرك قامت به شركة محلية منافسة كقيام شركة كوكاكولا بالاستثمار في الصين بعد قيام شركة بيبسي كولا بدخول السوق الروسي. أو قد يكون الاستثمار رد فعل لغزو تقوم به شركة أجنبية لسوق شركة احتكارية في بلدها مثل قيام شركة فورد الأمريكية بالاستثمار في صناعة السيارات اليابانية كرد فعل لقيام شركة هوندا اليابانية ببناء مصنع في الولايات المتحدة.

٢. نظرية دورة حياة السلعة:

تستخدم هذه النظرية إطار دورة حياة السلعة المعروف كمدخل لتفسير التجارة والاستثمار الخارجيين. في النظرية المحلية لدورة حياة السلعة (تمر السلعة كما نعرف بعدة مراحل من أول ظهورها إلى أن تبدأ في الاختفاء وتتفاوت مبيعاتها صعوداً ونزولاً مع تلك المراحل. أما هنا فيفترض أن السلعة تمر في دورة حياتها

بالإنتاج المحلي ثم التصدير ثم الاستثمار الخارجي ثم التدهور، على الأقل بالنسبة للشركة الأصلية وذلك كما يلي (Vernon, ١٩٦٦):

المرحلة الأولى: الإبداع والإنتاج والبيع في نفس البلد:

تأتي السلع الجديدة كاستجابة لحاجة السوق المحلي. إن التكلفة في البداية تكون عالية حيث تكون الشركة قد أنفقت الكثير على البحث والتطوير بينما يكون السوق في البداية محدوداً ما. ويكون الإنتاج مكلفاً لأن السلعة حديثة ولم يتم التغلب على كل المشاكل الفنية المتعلقة بإنتاجها كما إن إنتاجها لم يصبح نمطياً بعد.

إن السلع الجديدة تظهر في أسواق الدول الغنية أولاً لوجود شركات كبيرة ذات إمكانيات هائلة في البحث والتطوير تدرس وتبحث في أسواقها لتكشف سلعاً تلبي حاجات تكتشفها عند المستهلكين كذلك تكون أسعار هذه السلع في البداية عالية بسبب علو التكلفة ولكي تكون مربحة يجب أن يكون طلبها غير مرن والزبائن لا يهتمون بالسعر كثيراً لأن دخولهم عالية.

في هذه المرحلة تكون المبيعات مركزة على السوق المحلي وربما تم تصدير نسبة بسيطة للدول الغنية الأخرى ويستخدم الإنتاج عمالة ماهرة مكثفة.

المرحلة الثانية: النمو والتصدير.

في هذه المرحلة تزيد الصادرات إلى الدول الغنية الأخرى كذلك ينمو الطلب محلياً في الدول الغنية الأخرى. الزيادة والنمو في المبيعات يمثلان حافزاً لتطوير وسائل الإنتاج ولظهور آليات الإنتاج الكبير وتبدأ العملية الإنتاجية في أن تصبح نمطية نسبة للتجارب والتحسينات إلى تتم يبدأ المنافسون في الظهور وفي إجراء تعديلات وتحسينات على السلعة مما يعني إنتاج السلعة يبدأ يتطلب تدريجياً عمالة أقل مهارة مما كان في البداية ويستمر الطلب في النمو في الأسواق العالمية الغنية والفقيرة (لماذا).

المرحلة الثالثة: النضج والاستثمار:

في هذه المرحلة يبدأ إنتاج السلعة في الدول التي كانت تستورد خاصة الدول الغنية الأخرى لأن الشركة قد تجد وضعها في الأسواق التي كانت تصدر إليها بات مهدداً إما بظهور منتجين محتملين جدد وإما لأن الدول المستوردة بدأت تفرض رسوماً جمركية على واردات تلك السلعة.

من الجانب الآخر يكون السوق قد اتسع في البلد المستورد ووسائل الإنتاج نمطية هنا تجد الشركة إنه من الخير لها أن تشيد وحدات إنتاجية في البلد المستورد لتموين السوق من الداخل وتقطع الطريق على المنافسين المحتملين.

المرحلة الرابعة: انخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة:

في هذه المرحلة تفقد الشركة الأصلية تحكمها في السلعة ويظهر منتجون آخرون في الدول الغنية بل والفقيرة أيضاً حيث أن السلعة صارت مألوفة وشعبيتها تكون قد زادت ووسائل إنتاجها أضحت معروفة ونمطية ويصبح عامل التكلفة مهماً جداً في الإنتاج مما يدفع الشركات إلى البلدان التي يمر بها عمالة رخيصة سهلة التدريب في الوقت الذي تكون فيه أسواق السلعة توسعت وشملت الدول منخفضة الدخل. ليس من الضروري أن تبدأ مبيعات تلك السلعة في الانخفاض في جميع أنحاء العالم في هذه المرحلة لكن مبيعات الشركة الأولى التي طورت السلعة تكون قد بدأت في الانخفاض في هذه المرحلة. هنالك بعض الصناعات التي تتوقع أن يتفق سلوكها خلال دورة حياتها مع ما تتنبأ به هذه النظرية. هنالك أولاً السلع التي عمرها قصير نسبياً لتسارع الاختراعات في مجالها والتي تكون دورة حياتها بذلك أقصر من أن تجعلها تصل مرحلة تخفيض التكاليف بالتوسع في الإنتاج خاصة في مجال الإلكترونيات حيث يحدث التقادم بسرعة شديدة. هنالك أيضاً سلع الرفاهية (سلع الموضة والمجوهرات).

من الجانب الآخر هنالك ميل متزايد لكبرى الشركات العالمية أن تطرح السلعة الجديدة في أكثر من سوق واحد في نفس الوقت وأن توزع قدراتها البحثية والتطويرية على شركاتها في البلاد المختلفة. يضاف إلى ذلك كون التشابه بين المستهلكين عالمياً في تزايد مما يعني أن كل سلعة جديدة استخدمت لتلبية حاجة خاصة في سوق بلد معين، قد يجد منتجوها أن هنالك مستهلكين كثيرين في بلاد أخرى يستشعرون نفس الحاجة ولديهم من الدخل ما يجعلهم لا يهتمون بالسعر كثيراً النظرية لا تفسر الاستثمار في الخدمات كالبنيوك ولا تفسر الاستثمار في الصناعة غير التحويلية كاستخراج المعادن وتهمل القدرات التنظيمية للشركات العالمية في تريب شبكات الإنتاج والتصدير وتهمل العوامل المؤسسية (القدرات الإدارية).
٣. النظرية التوليفية:

تعزى هذه النظرية للاقتصادي الإنجليزي دننج Dunning وهي تؤكد على عناصر متعددة فهناك المتغيرات المتعلقة بالقطر (الأجنبي) وتلك المتعلقة بالشركة ومجموعة ثلاثة أسماها عناصر الاستيطان تتكون مجمعة العناصر من:

(١) ميزات تملكها الشركة: تعتبر هذه ميزات خاصة بالشركة وغير متاحة للآخرين كامتلاك تقنية معينة أو قدرات إدارية أو اسم شهرة أو اقتصاديات (وفورات) الحجم الكبير النابعة من حجم الشركة.

(٢) ميزات الموقع (القطر): وهي التكاليف والمخاطر كتكاليف الإنتاج والضرائب والجمارك ثم المخاطر السياسية التي تتعرض لها الشركات الأجنبية التي تعمل في ذلك القطر الأجنبي.

(٣) ميزات الاستيطان: أي الميزات التي تتحقق للشركة من القيام بالإنتاج بنفسها في ذلك القطر الخارجي مقابل العمل من خلال توكيل موزع أو منح رخصة لمنتج محلي. بمعنى آخر يمكن للشركة المستثمرة أن تستغل مزاياها الاحتكارية عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر، وبحيث يكون الاستخدام الداخلي للميزة الاحتكارية

في صورة استثمار مباشر أفضل وانفع للشركة من الاستخدام الداخلي للميزة عن طريق البيع أو التأجير أو الترخيص، وتقوم الشركة المستثمرة بالاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية للتغلب على التدخل الحكومي، تخفيض تكلفة المعاملات، التعويض عن غياب الأسواق المستقبلية، التحكم في منافذ البيع...الخ.

ميزة هذه النظرية أنها تنبه إلى تعقد قرار الاستثمار وتجعل الشركة تنظر إلى أكثر من اعتبار. لذا تتفرد كل حالة على حدة فقد تكون تكاليف الإنتاج منخفضة في الخارج مما يشجع على الاستثمار هنالك (مميزات الموقع)، لكن قلة موارد الشركة تجعل من الأجدر لها أن ترخص لشركة محلية بالإنتاج هنالك. أو قد يكون حجم السوق الأجنبي كبيراً لكن ارتفاع تكلفة الإنتاج هنالك تجعل التصدير بديلاً أفضل للشركة.

الأسباب غير المباشرة:

١- النزعة الجماعية: في السابق كان التعامل التجاري يتم بين دولتين اثنتين كل على حدة تعقدت الاتفاقيات الثنائية للتعاون الاقتصادي بينهما وكانت لكل دولة ترتيبات مختلفة مع كل دولة أخرى فيما يختص بالتعريفات الجمركية والضرائب والحصص والميزات الممنوحة لبعضهما البعض. نتج عن ذلك كم هائل من الاتفاقيات حول التجارة والاستثمار مع كل بلد. هذه التعقيدات كانت كافية في حد ذاتها لتثني الشركات من الاستثمار في الخارج لتعقد القوانين. مع قيام منظمة الجات Gatt التي سعت إلى تبسيط القوانين التجارية بين البلدان وإلى تشابه المعاملة فيما بينها، سهل التعامل مع أكثر من بلد أمام الإدارات في الشركات المستثمرة وأصبحت الشركات تنظر إلى التجمعات وكأنها أسواق واحدة بدرجة متزايدة. زادت الاتفاقيات الجماعية لتنظيم التجارة والاستثمار.

٢- المعونات الأجنبية: المعونات الأجنبية سلع تشتري من البلاد الصناعية ومشاريع تقوم بتنفيذها الشركات من الدول المانحة كثيراً من الدول الغربية كانت تشترط على الدول المتلقية للمعونة أن تعطي لشركات الدولة المانحة أسبقية في

عقود الشراء والتنفيذ التي تمولها المعونة الأجنبية أي أن معونتها كانت مشروطة وحتى تتمكن الدول الغنية من القيام باستثمارات مباشرة في الدول النامية كان صانعو القرار يدركون أن تطوير البنى الهيكلية في هذه الدول ضروري لتستثمر فيها ولذا قدمت المعونات لبناء الهياكل الأساسية الضرورية للاستثمار.

٣- الحوافز الحكومية: تعمل كثير من الحكومات على جذب الاستثمارات من الخارج حتى تستطيع الحكومات أن تنفذ خططها الإنمائية التي تتطلب خبرات وتقنيات وقدرات تنظيمية ورؤوس أموال قد لا تتوفر محلياً.

إن الشركات الأجنبية تزيد فرص العمالة والصادرات والعائدات الحكومية عندما تنشئ وحدات إنتاجية في البلد المضيف فالاستثمار الأجنبي ليس مجرد رأسمال منقول بل هو تقنية وغدارة وتنظيم. لذا نجد كثيراً من الدول يقدم إعفاءات ومزايا للشركات الأجنبية مثل: إعفاء جمركي على الآليات والمواد المستوردة، إجازات ضريبية، قروض حكومية ميسرة. أرض مجانية.

الأسباب المباشرة:

١- الحوافز التجارية: ربما يقوم بلد ما بحماية صناعته الوليدة بوضع قيود على استيراد سلعة أو سلعة معينة تنتج محلياً أو بفرض رسوم على المستورد منها، وهناك تجد الشركة التي كانت تصدر لذلك البلد إن صادراتها انخفضت، تبدأ تلك الشركة في تشييد وحدات إنتاجية داخل ذلك البلد الذي قفلت أسواقه أمام صادراتها حتى تستطيع أن تتفادى تلك الرسوم والقيود ولا تفقد ذلك السوق بل تقوم بخدمته من الداخل الحواجز التجارية ليست رسوماً جمركية وحصصاً فحسب، لكن أي نوع من الحواجز كشعار «اشتر من بلدك» هو حاجز يقلل من التبادل. وقد يكون الهدف من هذه الحواجز هو تشجيع الشركات التي تصدر لذلك القطر حتى تستثمر. وبذلك تكون تحولت الشركة من التصدير إلى الاستثمار.

٢- تقليل تكاليف الإنتاج: مع اشتداد المنافسة داخلياً أو من الخارج وعند تصبح تقنية إنتاج سلعة ما نمطية ومعروفة، يشتد البحث عن أساليب جديدة لتخفيض تكلفة الإنتاج للتمكن من مواجهة المنافسة السعرية وللحفاظ على الأرباح. تصبح البلدان التي تكون فيها العمالة رخيصة وسهلة التدريب جذابة كموقع للاستثمار الخارجي.

مصدر تقليل تكاليف الإنتاج ليس دائماً العمالة الرخيصة وحدها بل هنالك أشياء مثل تكاليف الشحن والتخزين المرتفعة التي نجد شركة ما معها أن من الأفضل لها أن تنتج في البلد الذي فيه سوقها وبذلك توفر تكاليف الشحن والتخزين وتصبح قادرة على مواجهة المنافسة السعرية.

٣- الاستثمار الخارجي لضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة: تجد الشركة المستوردة لتلك المواد إن عملياتها مهددة بالتوقف وأسواقها عرضة للفقْدان. عندها ستجد تلك الشركة نفسها مضطرة لإنشاء وحدات إنتاجية داخل البلد الممول وبذلك تضمن إن احتياجاتها من المواد الخام أو السلع الوسيطة. ليس ذلك فحسب بل إن هدف الشركة قد يكون أن تعالج تلك الخامات قبل شحنها بطريقة معينة ومستوى محدد من الجودة تفشل في مقابلته الشركات المحلية وتضطر الشركة المستوردة للاستثمار في ذلك البلد لمعالجة تلك المواد الخام بالطريقة والمواصفات التي تتطلبها.

٤- القوة التنافسية والتسويقية: قد تشعر منشأة ما إن سوقها الخارجي غير مخدم بالمستوى الذي تفضل كأن تكون المؤسسات التسويقية والوكلاء في القطر المعني عاجزين أو غير راغبين في تسويق سلع ومنتجات الشركة الأجنبية بالكفاءة الهجومية المرغوبة وفي الترويج لمنتجاتها أو تقديم خدمات ما بعد البيع الضرورية أمام المنافسة الشديدة أو في تنمية السوق عامة. يقود ذلك إلى إحباط استراتيجيات الشركة التسويقية وخطتها. ولمنع ذلك من الحدوث تقوم الشركة المصدرة

بالاستثمار في منشآت تسويقية أو إنتاجية في ذلك البلد حتى تستطيع أن تنسق عملياتها التسويقية العالمية وأن تخدم جميع أسواقها بكفاءة.

ثالثاً: عوامل جذب FDI^(١):

اعتمدت اغلب الدول منها المتقدمة والنامية العديد من السياسات بهدف جذب الاستثمارات، وشكلت FDI هدفاً لأغلب الحكومات نظراً للعديد من المنافع والمزايا التي ترافق اجتذاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة .

ويمكن تقسيم العوامل الجاذبة لـ FDI إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- عوامل السحب pull
- عوامل الدفع push
- عوامل السحب pull وهي العوامل التي تتعلق بالبلد المضيف وتتمثل بما يأتي:
 - النمو الاقتصادي المتوقع للبلد المضيف والذي يعد أحد أهم عوامل السحب
 - تطور القطاع المالي
 - النظم والقوانين التشريعية التي تشجع جذب FDI
 - الشفافية
 - كفاية البنى التحتية وخاصة في مجال الاتصالات
 - استقرار عملة البلد المضيف والتي تنعكس في استقرار سعر الصرف البلد المضيف
 - درجة المخاطر السياسية في البلد المضيف .

(١) شيماء محمد نجيب: أثر بعض المتغيرات الاقتصادية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر بالتأكيد على دور الخصخصة (دراسة مقارنة) لعينة مختارة للمدة ٢٠٠٠-١٩٨٠ رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الاقتصاد، جامعة الموصل ٢٠٠٦ ص ٢٤-٢٥.

عوامل الدفع push وهي العوامل التي ترتبط بالبلد الأم :

- حالة الركود الاقتصادي التي يمر بها البلد الأم يؤثر إيجابياً في تدفق FDI تجاه الدول المستقبلية .
- الظروف المالية في البلد الأم، حيث كما كانت التقلبات عالية في سعر الصرف للبلد الأم كان مرافقاً لها تدفقات أكبر للـ FDI للبلد المضيف الذي يتصف باستقرار سعر صرف عملته .

رابعاً: الاستثمارات الأجنبية والشركات عابرة القوميات:

تعتبر الاستثمارات الأجنبية من مصادر التمويل الخارجية التي تعتمد عليها الدول في تنمية اقتصادياتها كما تعتبر الشركات عابرة القوميات من أهم المؤسسات التي تتولى تنفيذ هذه الاستثمارات.

١-١- الاستثمار الأجنبي:

إن الدول تلجأ إلى الاستثمار الأجنبي من أجل ردم فجوة مواردها المحلية التي تعاني منها.

أ- ميزات الاستثمار الأجنبي: يتمتع الاستثمارات الأجنبية بما يلي^(١):

الجانب المالي: حيث تعد هذه الاستثمارات بمثابة تدفقات مالية من الدول الرأسمالية المتقدمة (دول الفائض) إلى الأقطار النامية (دول عجز) يمكن استخدامها لتمويل الاستيرادات اللازمة لتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية. الجانب التنموي: أي هي الوسيلة لانتقال الموارد الإنتاجية المادية والتكنولوجية إلى الأقطار النامية كالآلات، المعدات، الطاقة والمعرفة التكنولوجية،

(١) عرفان تقي الحسني، التمويل الدولي، طبعة الأولى، عمان: دار المجدلاوي للنشر، ١٩٩٩، ص ٥٣.

إضافة إلى الجوانب الثقافية للأعمال وقدرة الوصول إلى الأسواق الخارجية، وهي جميعا تعد متغيرات حاسمة في عملية التنمية الاقتصادية.

ب- أشكال الاستثمار الأجنبي: وينقسم إلى شكلين هما:

ب-١- الاستثمار الأجنبي المباشر: «وهي الاستثمارات التي يديرها الأجانب بسبب ملكيتهم الكاملة لها، أو نصيب فيها. مما يبرر لهم حق الإدارة»^(١) ويعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر من تدفقات رؤوس الأموال طويلة الأجل. ولتحديد الاستثمار الأجنبي المباشر أكثر يستعمل معيارين^(٢):

المعيار الأول ذو صفة إحصائية: فهو يسمح بقياس التدفقات السنوية للاستثمارات المباشرة بين الدول على أساس المعطيات الموجودة في موازين المدفوعات. المعيار الثاني أكثر اقتصادية: يصف الاستثمار المباشر بإرادة مراقبة تسيير الفروع، وتوجد عدة طرق للاستثمار في الخارج منها: إنشاء مؤسسة جديدة لإنتاج السلع أو الخدمات (Green Field Investment)؛ المساهمة بنسبة أقلية أو أغلبية في المؤسسة موجودة؛ مشروعات مشتركة مع شركاء محليون أو أجانب؛ اتحاد أو استحواذ على مؤسسة محلية.

ب-٢- الاستثمار الأجنبي الغير المباشر^(٣): ويتمثل في القروض كقروض المصدرين أو شراء الأسهم والسندات الحكومية في الدول النامية المضيفة من قبل الأجانب، وتهدف هذه المشروعات إلى تحقيق أقصى الأرباح دون أن يترتب عليها إشراف مباشر أو قرارات من لدن هؤلاء الأجانب.

(١) عرفان تقي الحسني، المرجع الأخير، ص ٥٣.

(٢) Charles Albert Michalet, « l'Investissement Direct: Capitaux ou Activités », le Budget au Marché, Algérie: Minister des Finances, Alpha Editions, ٢٠٠٤, pp, ٥٨/٥٩

(٣) عرفان تقي الحسني، التمويل الدولي، المرجع السابق، ص ٥٤.

ج- مساهمات الاستثمار المباشر في اقتصاديات الدول المضيفة: تتمثل مساهمات الاستثمار المباشر في اقتصاديات الدول المضيفة في^(١):

ج-١- مساهمة الاستثمارات المباشرة في تطوير التمويل: إن المساهمة الحقيقية للاستثمارات تكمن في تحويل الأصول المعنوية، إذ أن وجود الشركات الأجنبية يساعد لا محال في تطوير القطاع البنكي وهياكل تمويل الاستثمارات وكذلك تعبئة الموارد المحلية.

ج-٢- مساهمات أخرى للاستثمار المباشر: تتمثل أهم المساهمات للاستثمار المباشر في أربع نقاط:

- عمليات الفروع تواكب تحويل التكنولوجيا، وذلك بوضع آلية متقدمة للإنتاج، ولكن أيضا لتسيير وتنظيم وحدات إنتاج الخدمات.
 - الاستثمار المباشر لأجل إنتاج السلع والخدمات يواكب بصفة عامة خلق مناصب عمل.
 - يعتبر عامل النمو لشركات المتعددة الجنسيات يحل محل الاستثمار المباشر التقليدي للعمليات خارج الدول لبعض الوظائف في إنتاج السلع والخدمات.
 - حركة إعادة التموقع الصناعي، يثير المخاوف الكبرى للدول التجارية الأصلية، وتكون فرصة رائعة بالنسبة لاقتصاديات الجنوب.
- د- أهداف الاستثمار المباشر: إن أهداف الاستثمار المباشر تختلف حسب مكان الاستثمار^(٢):

(١) Charles Albert Michalet, «l'Investissement Direct: Capitaux ou Activités», le Budget au Marché, Op.cit, pp, ٦١/٦٣

(٢) Maurice Durosset, la Mondialisation de l'Economie, France: Editions Ellipses, ١٩٩٤, p, ٧٧

- الحصول على التكاليف الإنتاج بأقل ارتفاع؛
 - تفادي الحواجز المحتملة الوقائية؛
 - تسهيل اختراق الأسواق العالمية؛
 - زيادة المرونة العامة للإنتاج والتوزيع؛
 - جذب جزء من الإمكانات المعروضة بواسطة الثروات التكنولوجية.
- هـ- تطور الاستثمار المباشر: إن الاستثمارات المباشرة مرتبطة بتوسيع وتطور شركات عابرة القوميات، فأول ظهور لهذه الشركات كان في أواخر سنة ١٨٦٥ بالولايات المتحدة الأمريكية، ومع الأزمة الاقتصادية سنة ١٩٢٩ عرفت انخفاض الاستثمار المباشر الأمريكي والألماني، وبالمقابل توسيعا في الاستثمارات الهولندية، الانجليزية، الفرنسية والبلجيكية في منطقتهم، تتمثل أساسا في شركات (Philips, Procter, Gramble, Firestone, Pirelli, Alcan، والتي تطورت خلال الفترة ١٩٢٩ - ١٩٣٩. لكن منذ ١٩٤٥، عرف العالم موجتين كبيرتين للاستثمار^(١):
- الأولى في الفترة بين سنوات ١٩٥٠ و ١٩٦٠، حيث أن أكبر الشركات الأمريكية رغبت في تطوير نشاطها، وذلك بإقامة الوحدات بالخارج خاصة بأوروبا.
 - الثانية كانت في سنوات الثمانينيات، وهي تخص الشركات اليابانية والأوروبية ذات الاتجاه العالمي، والتي تستثمر في دول أخرى، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- ١-٢- استراتيجيات الشركات عابرة القوميات: يرتبط الاستثمار الأجنبي المباشر ارتباطا وثيقا بالشركات عابرة القوميات والتي تعرف أيضا بالشركات المتعددة الجنسيات، هذه الأخيرة تتميز بثلاث استراتيجيات وهي:

(١) Maurice Durousset, Ibid, p, ٧٧

أ- استراتيجية إعادة تموقع الإنتاج (Délocalisation): ويعني بها تحويل الإنتاج المحلي إلى الخارج خصوصا فيما يتعلق بالنشاط الصناعي، ويتم ذلك بالارتكاز على أربعة اعتبارات أساسية:

- إزاحة الحواجز الجمركية؛
- توسيع المنافسة بين عدة الأطراف المحتكرة للسوق العالمية؛
- تمديد دورة حياة المنتج؛ تخفيض تكاليف الأجور بالنسبة للإنتاج.
- ويمكن تمييز ثلاث كفاءات مختلفة لإعادة تموقع الإنتاج وهي:
- التوزيع الأفقي (يتم بين الدول المتقدمة)؛
- التوزيع العمودي للإحلال (يتم بين دول الشمال ودول الجنوب في إطار الاندماج الإقليمي الجديد)؛ التوزيع العمودي المكمل (الشراكة بين دول الشمال ودول الجنوب).

أ- ١- شبكة الفروع واندماج الشركات عابرة القوميات: إن توسيع شبكة فروع الشركات عابرة القوميات، تساعد هذه الأخيرة على الاندماج في المساحة التي تسمح بحركة الأموال، المنتجات، التكنولوجيا والأفراد. ويمكن تمييز صفات الفروع حسب درجة اندماج الشركة عابرة القوميات إلى:

- إخضاع مباشر للفروع إلى المؤسسة الأم حيث يتم تمويل إنتاج الفروع من قبل المؤسسة الأم، كما يمثل هذا الإنتاج سلسلة من منتجات المجموعة، إذ تتم مبيعات هذا الإنتاج على مستوى نسبة فروع المؤسسة الأم.
- إنشاء تقسيم دولي على المستوى مؤسسة الأم بمعنى ربط نشاط إنتاج الفروع للعديد من الدول.
- الاندماج العالمي لنشاطات الشركة، حيث يتم فيها تعويض التقسيم الدولي بنظام تقسيم إلى مناطق جغرافية أو نظام تنظيم الخطوط العالمية للمنتجات

التي تصبح فيها الفروع عبارة عن وحدات للمصنع تابعة للمؤسسات الموزعة على العالم.

أ- ٢- أشكال الفروع: إن درجة اندماج الشركة عابرة القوميات تسمح بتقسيم الفروع إلى شكلين^(١):

الفرع البديل (مناوب): وهي أداة لسياسة استبدال الصادرات، يعتبر الفرع البديل النموذج المصاغ على المؤسسة الأم التي توسع نشاطها بتكرير عمليات محددة في عدة مناطق جغرافية، ويمكن لهذه الفروع أن تبرم علاقات فيما بينها بدون أن تنافس بعضها البعض للمحافظة على مصالح الدول المضيفة، وهو يمثل شكل الاندماج الأفقي الذي يتصف بإقامة فروع منتجة ومصنعة لنفس المنتجات بعدة دول.

فرع المشغل: يهدف إلى تسيير الاندماج على المستوى العالمي، فهو يتخصص في قسم من مراحل الإنتاج، وهو يمثل شكل الاندماج العمودي الذي يتصف بإنشاء شبكة للفروع، تصنع منتجات متنوعة من أجل تخفيض التكاليف.

وكخلاصة يلاحظ أن هناك مبادلات بين هذين الفرعين مما ينتج عنها فروعاً للمنتجات الوسيطة والمركبة.

ب- الاستراتيجية التجارية: تتمثل الاستراتيجية التجارية للشركات عابرة القوميات في ثلاث نقاط^(٢):

ب- ١- البيع في سوق البلد المضيف: وهي تمثل الإستراتيجية الأساسية للتدويل من أجل تخطي العوائق الإدارية والتعريفية.

(١) Alian Samelson, Economie Internationale Contemporaine (Aspects Réels et Monétaires), Algérie: OPU, ٣ ème Edition, ١٩٩٠, pp, ١٢٠/١٢١

(٢) Alian Samelson, Ibid, pp, ١٢٢/١٢٣

ب-٢- البيع عبر الدول الكبرى أو الدول الأصلية للشركات الأم: يجب التمييز بين التجارة الخارجية المحققة من قبل وحدات محلية ووحدات متموقعة في الخارج (délocalisées) من جهة أخرى.

ب-٣- البيع أو إعادة البيع في الشركة العابرة القوميات: وهي التدفقات الناتجة عن المبادلات بين الشركات، وهي أيضا المرتبطة بالاندماج العمودي، وعليه فهذه الظاهرة تخص الشركات العابرة القوميات التي تنقسم إلى فروع المشغل في عدة دول، هذه المبادلات بين الشركات تسمح بتخفيض التكاليف.

ج- الاستراتيجية المالية: تعتبر الإستراتيجية المالية، الاهتمام الأول لجميع أنواع الشركات العابرة القوميات، فهي تهدف إلى مجموعة من القرارات من أجل الحصول على أحسن تسير للسيولة وجذب منفعة الموارد المالية الداخلية والخارجية للمجموعة.

أما على مستوى الهياكل، فإن إنشاء الفروع له هدف خاص يتمثل في التدعيم الأساسي لاستراتيجية الشركة العابرة القوميات. إن تمويل هذه الفروع يأخذ أشكالا عديدة حسب وضعية الادخار وتنظيم النظام المصرفي للبلد المضيف، ولهذا فإن الإستراتيجية المالية للشركة العابرة القوميات تكمن في تحقيق مزيج من تدفقات لموارد الداخلية والخارجية للمجموعة عن طريق التحويلات المباشرة وغير المباشرة.

خامساً: آثار للاستثمار الأجنبي:

يمكن تقسيمها إلى آثار إيجابية داخلية وخارجية كما يلي:

الآثار الإيجابية على الصعيد الداخلي:

ويمكن تلخيصها بما يلي:

- تساعد على نمو الاقتصاد وخلق وظائف ورفع مستويات المعيشة.
- السرعة في تراكم رأس المال.

- نقل المعرفة العلمية.
- انتقال التكنولوجيا للشركات المحلية.
- أحداث آثار تطويرية غير مباشرة.
- تستطيع الدولة المضيفة من خلال جذب الاستثمار الأجنبي إلى تغطية فجوة الاستثمار وضمان الحصول على عنصري المال والتكنولوجيا.
- زيادة في الإنفاق على البحوث والتنمية.
- الآثار الإيجابية على الصعيد الخارجي:
يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تخفيض الرسوم الجمركية وبالتالي التشجيع على الاستيراد والتصدير؛
- تخفيض التكاليف التجارية مما يجعل السلع المحلية ذات قدرة عالمية على المنافسة عالية وتوليد عوائد عالمية؛
- إمداد الدول النامية بحزمة من الأصول المختلفة في طبيعتها والنادرة، من خلال الشركات متعددة الجنسيات، وتشمل هذه الأصول رأس المال، التكنولوجيا، المهارات الإدارية، كما أنها قناة يتم عن طريقها تسويق المنتجات دولياً؛
- المساهمة في إيجاد فرص عمل والحد من البطالة؛
- رفع معدل الاستثمار بالدول النامية؛
- تسهم التمويلات الرأسمالية التي تقوم بها الشركات الأجنبية لتمويل مشروعاتها في زيادة الصادرات في الدول المضيفة وفي تقليل عجز ميزان المدفوعات^(١).

(١) القشي وهيثم العبادي، أثر تبني وتطبيق معايير المحاسبة الدولية في الشركات الأردنية على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، تاريخ الاطلاع يوم ٢٩/٠٨/٢٠١١.

سادساً: فوائد الاستثمار الأجنبي:

إن للاستثمار الأجنبي عدة فوائد للاقتصاد المستثمر فيه التي لا يمكن للاستثمار المحلي تحقيقها، وأهم الآثار التي يتركها الاستثمار الأجنبي المباشر على القطر المضيف، هي:

١- نقل التكنولوجيا:

على الرغم من وجود قنوات أخرى غير الاستثمارات الأجنبية يمكن للدول المضيفة جلب التقنيات الجديدة من خلالها مثل العقود الإدارية والتراخيص والبحوث المنشورة والشراء المباشر، إلا أن الاستثمارات الأجنبية تمثل أكثر الطرق جدوى في نقل التكنولوجيا، وذلك لما يتميز به الاستثمار الأجنبي المباشر من ميزة الثبات عن الاستثمار المحفطي فضلاً عن كونه يمثل عمليات إنتاجية ورقابية وإدارية (ESCWA, ٢٠٠٠، ٧)، وتتم عمليات نقل التقنية والمهارات الإدارية من خلال قيام الشركات الأجنبية التي تستثمر في الدولة المضيفة بتدريب العمال والموظفين والمدراء والمهندسين الفنيين على التقنيات التي ستجلبها للعمال داخل هذه الدولة (Sloman and Sutcliffe, ١٩٩٨، ٤١٥).

٢- التأثير في ميزان المدفوعات:

إن تدفق رؤوس الأموال الأجنبية وزيادتها في الدول المضيفة تترك تأثيراً إيجابياً على ميزان المدفوعات، وذلك من خلال لجوء الشركات متعددة الجنسية إلى بيع عملاتها الأجنبية للحصول على العملة الوطنية التي تحتاجها لتمويل مدفوعاتها المحلية، أو محاولة التخفيف من شحة النقد الأجنبي في حالة توجيه الاستثمارات الأجنبية في القطاعات الإنتاجية التي تؤدي إلى إحلال الاستيرادات ويساهم في سد جزء من حاجة السوق المحلية (الجميل، ٢٠٠١، ٥٥)، وهذا يعني تحسين حالة ميزان المدفوعات عن طريق زيادة الصادرات وتخفيض الاستيرادات.

وقد تترك تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية آثاراً سلبية على موازين المدفوعات في الدول المضيفة حيث تصل رؤوس الأموال المستثمرة في هذه الدول إلى مرحلة معينة من نموها بحيث يصبح مقدار ما تستنزفه من أرباح وفوائد من هذه الدول يفوق بكثير حجم ما يتدفق منها إلى هذه الدول، ولا شك أن توازن ميزان المدفوعات في الدول النامية التي تتميز بضخامة حجم رؤوس الأموال المستثمرة فيها يتطلب نمواً سريعاً في الصادرات، ليس فقط أسرع من نمو إجمالي الناتج المحلي فحسب وإنما أيضاً أعلى من معدل نمو الاستيرادات فإذا لم يسهم رأس المال الأجنبي وسياسات التنمية المطبقة في تحقيق هذا الشرط، فليس بالإمكان أن يتغلب الاقتصاد القومي على ظاهرة العجز في ميزان المدفوعات في الأجل المتوسط والطويل (Domdr, ١٩٥٠، ٣١٤).

٣- التأثير في النمو الاقتصادي:

إن الاستثمار الأجنبي يساهم في النمو الاقتصادي من طريقين، الأول ينشئ رصيدا إضافياً من رأس المال للدول المضيفة ويضاف إلى مدخرات هذه الدولة أو احتياطي النقد الأجنبي، والثاني فإنه يقدم المعرفة التقنية المطلوبة للاستكمال الناجح للمشروع الاستثماري وبالتالي يزيد من القدرة الاستيعابية للدولة المضيفة (Hammer, ١٩٧٣، ٩).

٤- التأثير في سعر الصرف:

إن تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية تترك تأثيرات سلبية في أداء السياسة النقدية خاصة في الدول النامية، من خلال تأثيرها على استقرار سعر الصرف ومعدل التضخم النقدي، فتدفع الأموال إلى الداخل يؤدي إلى تقييم عملة الدولة المضيفة بأكثر من قيمتها فتصبح أسعار الاستيرادات منخفضة وأسعار الصادرات عالية مما يؤدي إلى زيادة عجز الميزانية والبطالة وارتفاع معدل التضخم وانخفاض أسعار الصرف الحقيقية (الورد وعجلان، ٢٠٠١، ١١٢).

أما بخصوص الحوافز الممنوحة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، نجد إن الحافز هو سياسة أو جزء من سياسة تمنحه الدولة المضيفة لصالح المستثمر الأجنبي بهدف تحقيق منفعة اقتصادية واجتماعية تساوي على الأقل قيمة الحافز الممنوح، فمثلا قد تهدف الدولة المضيفة إلى استقطاب استثمارات في مجال تقنية معينة أو إتاحة الفرصة لأكبر عدد من العمالة، أو الرغبة في توجيه الاستثمارات الأجنبية نحو نوع معين من الأنشطة الاقتصادية، كذلك سعي الدولة لتنمية مناطق أو أقاليم معينة فيها، والحوافز الممنوحة للاستثمار الأجنبي تتخذ عدة أشكال، منها:

أ- حوافز مالية عامة: تمثل أكثر أنواع الحوافز للاستثمار الأجنبي المباشر استعمالاً خلال عقد التسعينات من القرن العشرين، ومن أكثر أشكال هذه الحوافز استعمالاً الحوافز الممنوحة كتخفيضات (الإعفاءات والسماحات) على ضريبة الدخل، والسماح بتنزيل الخسائر من الربح المتحقق أثناء العطل، كذلك خصم النفقات الأخرى الخاصة من ضرائب الشركات، فضلاً عن استثناء الاستيرادات والسلع الرأسمالية والمواد الأولية والاحتياطية من الضرائب الجمركية وغيرها (UNCTAD, ١٩٩٦, ١٨).

ب- الحوافز المالية: تعد من أهم أشكال الحوافز الممنوحة في الدول النامية مقارنة بالدول الصناعية، وتتضمن توفير التخصيصات المالية مباشرة للشركات، وذلك لتمويل الاستثمارات الأجنبية الجديدة أو بعض العمليات أو تحمل الكلف الرأسمالية، وتشمل المنح والإعانات والمشاركات الحكومية بالملكية كالتمويل العام والمشاركة في الاستثمارات المتضمنة على خطر تجاري عالي، التأمين الحكومي بمعدلات مدعمة لتغطية بعض الأخطار مثل تقلبات سعر الصرف وخفض قيمة العملة والأخطار غير التجارية (UNCTAD, ١٩٩٦, ٢٧). وهنالك عدة مخاطر تواجه اتخاذ قرار الاستثمار الأجنبي وتؤثر في أهداف الشركات الأجنبية المستثمرة وأهمها:

١- حجم السوق في الدولة المضيفة:

لا يشجع السوق الصغير على الاستثمار إلا إذا كان قريباً من المواد الخام أو من أسواق أخرى كبيرة، ويساعد حجم السوق الشركات التي تنتج المنتجات القابلة للمتاجرة بتحقيق اقتصاديات الحجم، وعادة ما يعبر عن حجم السوق بمتغير الناتج المحلي الإجمالي (Sun, ٢٠٠٢, ١٦)، وإن حجم الاقتصاد هو محدد ملحوظ لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر لاقتصاديات الدول النامية والمتطورة، ومع ذلك فإن حجم السوق يمكن أن يكون أقل تأثيراً أو غير مهم إذا تم استخدام الاستثمار الأجنبي المباشر للدولة المضيفة كقاعدة إنتاج فقط لتصدير إنتاجها بصورة أكثر تنافسية لأسواق أخرى (Hara and Razafimahefa, ٢٠٠٣, ٤).

٢- النمو الاقتصادي:

إن النمو السريع للناتج المحلي في الدولة المضيفة يحفز تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر لأنه يوجد مستوى عالي من متطلبات رأس المال، ويحدث فجوة في موارد الدولة المضيفة وبالتالي فإنها ستطلب استثماراً من خلال عرض شروط تفضيلية للاستثمار الأجنبي المباشر (United Nation, ٢٠٠١, ٢).

٣- التضخم:

إن معدلات التضخم العالية تعكس حالة عدم استقرار في السياسة الاقتصادية على مستوى الاقتصاد ككل، مما يخلق بيئة استثمارية غير مؤكدة، وبذلك فإن التضخم لا يشجع الاستثمار الأجنبي المباشر الجديد لأن الكلف النسبية للإنتاج في الاقتصاد ستزداد بالمقابل، ويؤدي انخفاض مستوى الأسعار إلى انكماش النشاطات الاقتصادية وبالتالي فإن الانكماش يقود في النهاية إلى إفلاس الشركات ويقوم المستثمرون المحليون ببيع موجوداتهم إلى المستثمرين الأجانب بأسعار منخفضة وقد ينتج عن ذلك توسع في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر (Hara and Razafimahefa, ٢٠٠٣, ٥).

٤- سعر الصرف:

إن أسعار الصرف الحقيقية هي أسعار البضائع الأجنبية بالعملة المحلية، وهذا ما يساوي أسعار الصرف الاسمية مضروبة بسعر البضائع المستوردة بالعملة الأجنبية، والتي يتم تقسيمها على سعر البضائع المحلية بالعملة الوطنية، وهذا ما يشير إلى مستوى التنافسية في البضائع المحلية مقارنة بالبضائع الأجنبية فعندما ترتفع أسعار الصرف الحقيقية تنخفض قيمة العملة المحلية وتصبح المنتجات المحلية أرخص نسبياً في الأسواق الخارجية، وهذا يؤدي إلى زيادة الطلب عليها وبالتالي ارتفاع قيمة الصادرات التي أصبحت أرخص في الأسواق الأجنبية وتخفيض استيراداتها التي أصبحت أغلى في الأسواق المحلية وهذا يحفز الاستثمار الأجنبي المباشر، وبالعكس عندما تنخفض أسعار الصرف الحقيقية فإن العملة المحلية ترتفع قيمتها وتصبح المنتجات المحلية أغلى في الأسواق الأجنبية وهذا يؤدي إلى انخفاض الطلب عليها، وبالتالي انخفاض قيمة الصادرات التي أصبحت أغلى في الأسواق الأجنبية وزيادة استيراداتها التي أصبحت أرخص في الأسواق المحلية مما يؤدي إلى انخفاض الطلب على الاستثمار الأجنبي المباشر (باشا، ١٩٩٠، ٣٨٦).

٥- البنية التحتية:

تشمل البنية التحتية الطاقة والطرق والتعليم والصحة، وقد تبين أن البنية التحتية المتطورة وقوة العمل المدربة بشكل كفء تعد عناصر أساسية لجذب المستثمرين الأجانب (Sun, ٢٠٠٢، ١٩).

٦- سعر الفائدة:

إن النظرية الاقتصادية تؤكد وجود العلاقة العكسية بين سعر الفائدة الحقيقي والطلب الاستثماري، إذ يوجد لكل مستوى من هذا الطلب قيمة محددة للكفاية الحدية للاستثمار تتفق معه، وبمجرد معرفة سعر الفائدة الذي لابد أن تدفعه الشركة

للحصول على الأموال اللازمة يمكننا معرفة مستوى الطلب الاستثماري الذي يتحقق عنده التعادل بين الكفاية الحدية للاستثمار وسعر الفائدة (باشا، ١٩٨٩، ١٩٧٠).

٧- الحجم النسبي للصادرات:

يعد من محددات تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر وبشكل أساسي في قطاع التصنيع أو الخدمات وذلك لأن الاستثمار الأجنبي المباشر يتجه إلى القطاع الذي يكون فيه العائد الحدي أعلى مقارنة بسائر القطاعات الأخرى (Mallampally and Sauvart, ١٩٩٩، ٣).

٨- الاستقرار السياسي:

إن عدم الاستقرار السياسي وحدث الانقلابات السياسية والاضطرابات وأعمال الشغب والنزاعات المسلحة تؤدي إلى ممارسة تأثير سلبي على قرارات الاستثمار للشركات الأجنبية، وتخفيض من قيمة موجودات المستثمر الأجنبي، وعلى عكس ذلك كلما كان المناخ السياسي للدولة أكثر استقراراً أدى إلى جذب الشركات الأجنبية الاستثمارية في تلك الدولة (Sun, ٢٠٠٢، ١٢).

٩- الادخار المحلي:

إن تحقيق تنمية سليمة في الدول النامية يعتمد على توافر الموارد المحلية القادرة على تمويل كل مستلزمات عملية التنمية فيها، أي بإمكانها تعويض النقص في مدخلاتها المحلية من خلال الاستعانة برأس المال الأجنبي لسد هذه الفجوة، إذ إن ارتفاع معدل الادخارات يؤدي إلى زيادة معدل الاستثمارات المحلية والتي تؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج ومعدلات نمو الناتج القومي الإجمالي وبالتالي زيادة الاستثمارات الأجنبية (Ram, ١٩٨٠، ٢٤).

A. An official publication

- ١- ESCWA, ٢٠٠٠, The role of foreign direct investment in Economic development in ESCWA Member countries, UN, New York, USA.
- ٢- UNCTAD, ١٩٩٦, Incentives and Foreign Direct Investment, UN, New York, USA.
- ٣- UNCTAD, ١٩٩٩, scope & Definition, UN, New York, USA.
- ٤- United Nation, ٢٠٠١, Economic Survey of Europe, www.nuece.org/ead/pub.

B. Journals

- ١- E.D. Domdr, ١٩٥٠, The Effect of Foreign Investment on the Balance of payments, American Economic Review, December.
- ٢- Hans Rimbert Hemmer, ١٩٧٣, The Importance of Foreign Direct Investment for the Economic Development Economies, The Economic Journal, volume ٧.
- ٣- Magnet Ram, ١٩٨٠, Export with external capital inflow and economic growth in developing countries with special reference to south Asian countries, Indian economic journal, Vol. ٢٧.
- ٤- Masauki U. Hara and Ivohasims F. Razafimaherfa, ٢٠٠٣, The Determinants of Foreign Direct Investment into Japan, www.eco.kobe-u.ac.jp/discussion.
- ٥- Panama S. Mallampally and Karl P. Sauvant, ١٩٩٩, Foreign Direct Investment in Developing countries, finance and development, www.imf.org/external/pubs/ft/fandd.
- ٦- Xiaolum S. Sun, ٢٠٠٢, Foreign Direct Investment and Economic Development, www.unpanl.un.org/intradoc/groups/public/document/UN.

C. Books

- ١- John Sloman and Mark Sutcliffe, ١٩٩٨, Economic for Business, Prentic-Hall, Europe, London, UK.

الفصل الرابع

مفهوم بيئة الأعمال الدولية

مقدمة:

تعتبر منظمات الأعمال:

- أنظمة اجتماعية.
- تنشط وسط بيئة معينة.
- أنظمة مفتوحة على بيئة خارجية تضم متغيرات توجه سلوكها.
- المنظمات تتأثر وتؤثر في البيئة التي تنشط فيها.
- معرفة البيئة عنصر أساسي لاستمرارية المنظمة ونجاحها.
- التعرف على البيئة والتكيف معها يعد أمراً ضرورياً لنجاح المنظمة.
- يتعين على منشأة الأعمال أن تراعي متطلبات بيئة الأعمال الدولية، كونها تعمل في ظروف مملوءة بالمخاطر وتختلف عن تلك التي اعتادت العمل فيها.
- ظروف تتسم بعدم التأكد، التعارض.
- لا تتمكن في كل الأحوال التعامل معها كونها تخرج عن سيطرتها.
- يجب عليها العمل على تحقيق الانسجام والتأقلم المطلوب للاستمرار في أعمالها

أولاً: مفهوم بيئة الأعمال:

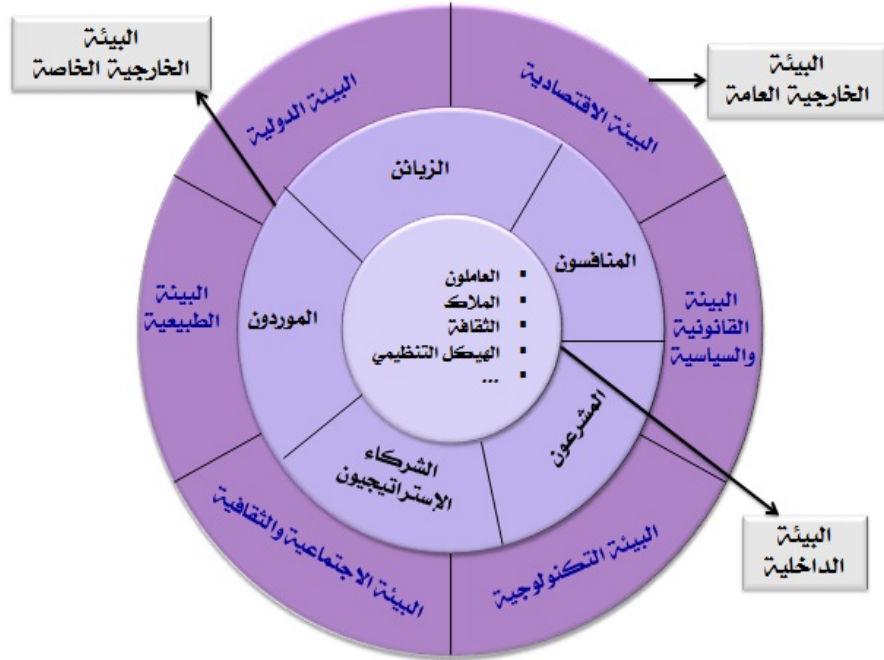
كل ما يحيط بالمنظمة (أي يقع خارجها) ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشر، أي مجموعة من المتغيرات (العناصر) التي تحيط بالمنشأة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي.

ويندرج ضمن هذا الإطار:

- البيئة الخاصة أو التنافسية.
- البيئة الخارجية الكلية.

وتستمد دراسة بيئة الأعمال الدولية أهميتها من المخاطر والفرص التي تحتوي

عليها.

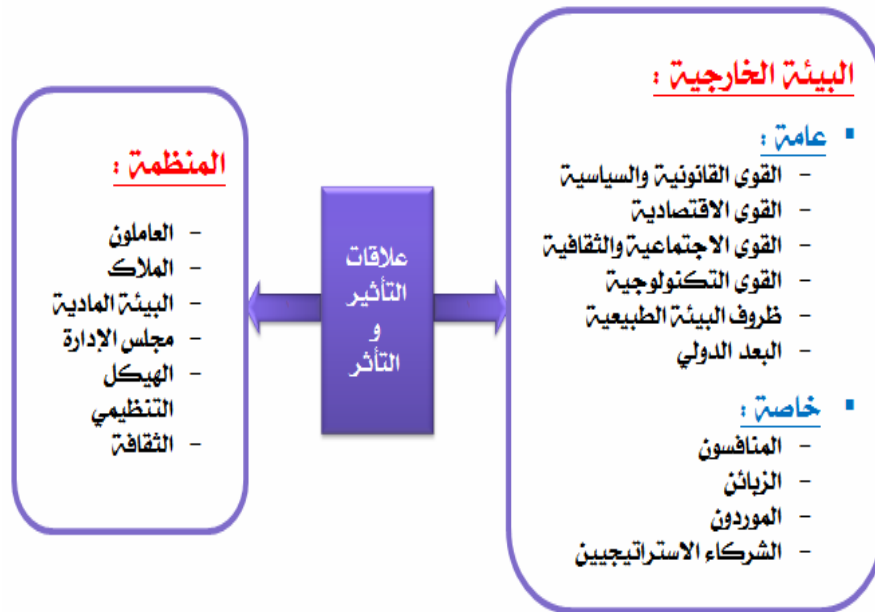


ويندرج ضمن هذا الإطار:

- البيئة الخاصة أو التنافسية.
- البيئة الخارجية الكلية.

وتستمد دراسة بيئة الأعمال الدولية أهميتها من المخاطر والفرص التي تحتوي عليها.

العلاقة الموجودة بين المنظمة



البيئة الخارجية (External Environment)

تنقسم البيئة الخارجية حسب درجة التأثير إلى:

- البيئة الخارجية الخاصة
- البيئة الخارجية العامة

البيئة الخارجية الخاصة:

تدعى أيضا بالبيئة التنافسية، وتضم مختلف العناصر التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر (البلد المضيف).
الزبائن: هم الأفراد الذين يستهلكون سلع وخدمات المنظمة.
المنافسون: وهم جميع المنظمات التي تنافس المنظمة بغية الحصول على الموارد أو الزبائن.

الموردون: المنظمات التي توفر الموارد المادية أو البشرية.

الممولون: كل جهة توفر الأموال للمنظمة، البنوك، المؤسسات المالية.

البيئة الخارجية العامة (General Environment):

وتضم مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر (البلد المضيف)، وتشمل الآتي:

P olitical	السياسية	▪
E conomical	الاقتصادية	▪
S ocial	الاجتماعية	▪
T echnological	التكنولوجية	▪
+	+	
E cological	الايكولوجية	▪

العوامل السياسية والقانونية: القوانين، التشريعات، نظام الحكم.

العوامل الاقتصادية: الوضع الاقتصادي، التضخم، السياسات المالية والنقدية (سعر الفائدة، سعر الصرف، العملات الأجنبية..الخ)

العوامل الاجتماعية والثقافية: الأعراف والعادات والقيم الاجتماعية، التعليم، تطور السكان.

العوامل التكنولوجية: بائع التكنولوجيا، شروط التطوير والحصول عليها.

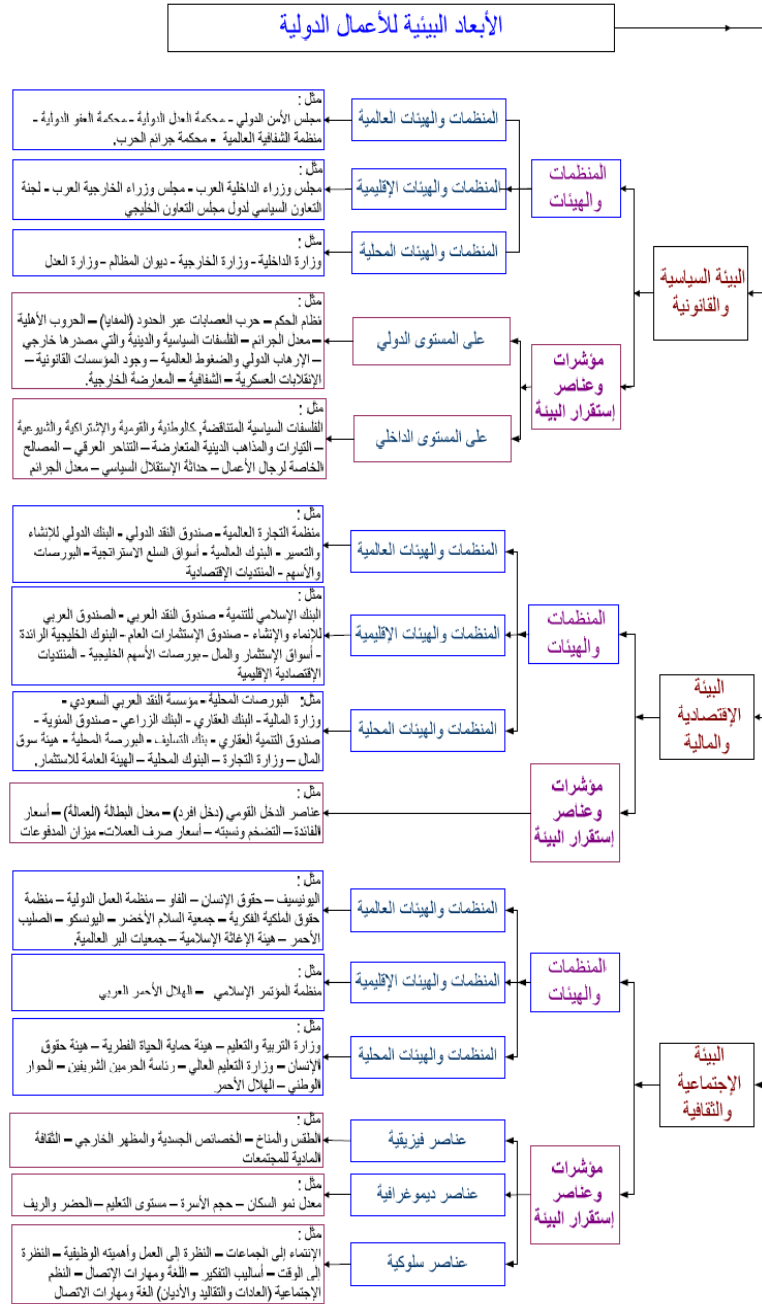
العوامل الإيكولوجية: المحافظة على البيئة، جماعات الضغط، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال..الخ.

أبعاد بيئة الأعمال الدولية



ويجب الإشارة هنا أن أبعاد بيئة الأعمال الدولية تمثل مجموعة من الفرص والتحديات التي يجب مراعاتها والتعامل معها، فلا بدّ من فهم مجموعة من المخاطر قد تواجه منشأة الأعمال التي تعمل في بيئة دولية. ووفقاً للشكل الذي أدرجناه في بداية المحاضرة، يمكننا اعتبار:

- البعد السياسي والقانوني بمثابة خطر البلد.
 - البعد الاقتصادي بمثابة خطر تجاري وخطر مالي.
 - البعد الاجتماعي بمثابة خطر اجتماعي
- وفيما يلي نقدم شرحاً تفصيلياً لكافة أنواع البيئات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية الديمغرافية والتكنولوجية التي لا بد من الاهتمام بها ودراستها من قبل شركات العمال الدولية في دخول أسواق دولية جديدة.



الفصل الخامس

البيئة الاقتصادية والمالية

مقدمة:

شهدت المرحلة الجارية تطورات متسارعة في البيئة الاقتصادية للشركات الدولية، وهذا نتيجة لما يحدث من دخول الكثير من الشركات الدولية للأسواق العالمية والتوسع والامتداد في عملياتها واستثماراتها خارج حدود الدولة الأم، كما أن المشاريع تعدت ما تم التفكير فيه من قبل، فقد أصبحت تظهر نشاطات وأعمال لم يفكر فيها العقل البشري من ذي قبل ولم يعد الأمر مقتصرًا على الصناعة بل تعدى ذلك إلى الخدمات والمعلوماتية وغيرها، وأصبحت القوى العظمى تسعى وراء التحالفات لتشكل كتلتا اقتصادية دولية وبالتالي شركات عالمية أقل ما يقال عنها أنها شركات عملاقة.

وقد شهدت البيئة المالية الدولية تحولات جمة وتوسعا في الأعمال وازدياد عدد اللاعبين المشاركين فيها، من أهم هذه العوامل التي ساهمت في ذلك^(١):

(١) هاني عرب، محاضرات في إدارة الأعمال الدولية، ملتقى البحث العلمي، ٢٠٠٧.

- الزيادة الهائلة في حجم العمليات
 - رفع القيود من المعاملات المالية وفتح أسواق مالية جديدة
 - التقنية الحديثة للمعلومات والأتمتة
 - انتشار الأوراق المالية
 - تحول الكثير من الشركات الخاصة إلى شركات مساهمة
 - زيادة السلع المالية الجديدة
 - كبر حجم المؤسسات المالية
- تتم العمليات المالية العالمية في الأسواق المالية العالمية، وخاصة في أسواق النقد الأوروبي فهو مصدر مهم لتمويل الشركات الدولية بالسيولة ومختلف القروض، كما هو الحال في أسواق الصرف الأجنبي، أسواق القروض والسندات، أسواق الأسهم والبورصات... إلخ.
- أما بالنسبة للدول المضيفة للشركات الدولية فسوف تزداد استعماراً من نفوذ وسيطرة هذه الشركات وذلك جراء تفشي الفساد الإداري في تلك الدول ويزيدها ذلك تأخرها وفقراً، وبالتالي ستتخطم الشركات المحلية الصغيرة، وسوف تختفي المنتجات المحلية لعدم قدرتها على مواجهة الشركات الدولية العملاقة لضعف إمكانياتها وخبرة الأيدي العاملة لديها، إضافة إلى إحالة هذه الدول النامية إلى مدافن لفضلات ما صنعتها تلك الشركات الدولية، في هذه الحالة يزداد ويعظم دور المنظمات التي تعمل في تحرير التجارة.



أولاً: البيئة الاقتصادية:

تعتبر البيئة الاقتصادية أهم مدخل يعتمد عليه صانع قرار الاستثمار الأجنبي المباشر لتوجيه رؤوس أمواله نحو الخارج، لما لها من جوانب تأثيرية مهمة على سير المشروع الاستثماري على مستوى الدول المضيفة، وفيما يلي سيتم عرض أهم المحددات الاقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في بناء المناخ الجاذب للاستثمار الأجنبي المباشر.

١- النمو الاقتصادي:

ما إن تعافى العالم من الأزمة المالية الآسيوية في العام ١٩٩٧، حتى انطلق البطء في النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة منتقلاً إلى بقية أنحاء العالم وبالأخص اليابان ومنطقة اليورو، وضاعفت أحداث ١١ أيلول ٢٠٠١ هذا التباطؤ من خلال تراجع ثقة المستهلك ومنظمات الأعمال، ولقد تضررت العديد من الشركات من التباطؤ الاقتصادي، فمثلاً شركة Intel للحواسيب الشخصية تراجع دخلها في العام ٢٠٠١ بنسبة ٧٠ % من العام ٢٠٠٠ كنتيجة لمبيعات متواضعة للحواسيب الشخصية.

في الواقع، مع الازدهار الحاصل في أواخر التسعينات من القرن الماضي، سعت العديد الشركات إلى زيادة إنفاقها التقني لأنها توقعت استمرار النمو، ولكن حينما حصل الركود الاقتصادي (المشار إليه سابقاً) أوقفت معظم الشركات نشاطاتها في مجال البحوث والتطوير، مستخدمة المخزون المتوفر لديها (على الرغم من أن شركة Intel كانت تأمل زيادة المبيعات في العام ٢٠٠٢ فإن المبيعات استمرت بالانخفاض وبخاصة في أوروبا).

ويتوقع العديد من الاقتصاديين بأن القرن الجديد يميل أيضاً إلى أن يكون غير مستقر اقتصادياً، وذلك بسبب الصراعات الإقليمية والدولية على مراكز النفوذ والثروات الطبيعية، ومن ناحية أخرى، إن الإرهاب العالمي وقدرته على التأثير

السريع في الاقتصاد العالمي، الأمر الذي سيمثل تحدياً كبيراً بالنسبة للشركات الدولية الذين يحاولون تحديد أفضل فرص الاستثمار، لذلك يتوجب على تلك الشركات الاستمرار في متابعة الشؤون الاقتصادية ومحاولة التنبؤ بمجالات النمو في المستقبل.

٢- الدخل القومي الإجمالي:

يمثل الدخل القومي الإجمالي المجموع النهائي لكل السلع والخدمات التي تم إنتاجها خلال سنة، ويستخدم هذا المؤشر لقياس حجم الدولة من الناحية الاقتصادية، ودرجة تطورها من خلال معدل النمو السنوي الذي يتحقق في هذا الدخل، وكلما زاد حجم ومعدل نمو الدخل القومي كلما أصبحت الدولة من وجهة نظر خبراء الشركات الدولية أكثر جاذبية كسوق مستهدف.

ولقد بينت بعض الدراسات التطبيقية أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين حجم الناتج الكلي بالأرقام المطلقة وبين الاستثمار الأجنبي المباشر، وفي الدراسة التي أجرتها UNCTAD سنة ١٩٩٨ حول محددات تدفق الاستثمار لـ ٤٢ دولة نامية، تبين أن للناتج المحلي الإجمالي أهمية كبيرة في جذب هذا النوع من الاستثمارات.

٣- حجم ونمو السوق:

يعد حجم السوق واحتمالات النمو من العوامل الهامة المؤثرة على عمليات واستثمارات الشركات المتعددة الجنسيات، فكبر حجم السوق الحالي أو المتوقع يؤدي إلى تزايد تدفق هذه الاستثمارات، ومن المقاييس المستخدمة لقياس حجم السوق المحلية: الناتج المحلي الإجمالي، ومتوسط نصيب الفرد، معدل نمو الدخل، فالمقياس الأول والثاني يمكن اعتباره مؤشراً للطلب الجاري، أما المقياس الثالث فيعد مؤشراً للحجم المطلق للسوق وبالتالي للاحتتمالات المستقبلية.

في الواقع، يركز خبراء الشركات الدولية على المؤشر الكلي في تقييمهم لأسواق الدول المتقدمة، في حين نجد أنهم يركزون على متوسط نصيب الفرد ومعدل

نمو الدخل في نظرتهم لأسواق الدول النامية وذلك لأن لوجود احتمال أكبر لسوء توزيع الدخل القومي.

٤- سياسات اقتصادية كلية مستقرة:

إن وجود سياسة اقتصادية واضحة تتمتع بالاستقرار تكون حافزاً على القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر، ويكون ذلك في مختلف المجالات سواء السياسة النقدية، المالية، الضرائب، التشريع الاجتماعي الخاص بشروط العمل والتأمين.. الخ، فالحكومة التي تمارس نشاطها في شروط مستقرة وواضحة هي أفضل من الحكومات التي تتصف بالتذبذب والتغيير في سياساتها الاقتصادية، مثلاً أن تغيير القوانين بشكل عشوائي وبدون مبرر يعد مؤشراً على عدم استقرار النظام الاقتصادي.

يعتبر الاستثمار في الأصول الثابتة عملية طويلة الأجل قد تصل إلى خمسين سنة ومصادقية الحكومات المتعاقبة يعد عاملاً أساسياً في تشجيع تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، لأن الاختلاف والتراجع عن السياسات الاقتصادية السابقة للدولة يؤثر على مصداقيتها، وهذا ما يجعل المستثمر يكون في وضعية متذبذبة وغير مستقرة في حالة تخوفه من تراجع الحكومات المستقبلية على القوانين والاتفاقيات المتفق عليها.

٥- العجز المالي الداخلي والخارجي (أعباء الديون الداخلية والخارجية):

يعتبر العجز المالي الداخلي والخارجي من المقاييس المستخدمة للتعرف على درجة الاستقرار الاقتصادي للدولة المضيفة، ويحتاج المديرون الدوليون إلى مراقبة هذه الأرصدة باستمرار كمؤشرات للقوة والضعف الاقتصاديين، ويحصل العجز الخارجي حينما يتجاوز النقد الخارجي حينما يتجاوز النقد الخارج من البلد (المستوردات) النقد الداخل إليه (الصادرات)، في حين أن العجز الداخلي يحصل حينما تزيد نفقات الحكومة على إيراداتها. وتلجأ الحكومات إلى الاقتراض الداخلي والخارجي وذلك من أجل معالجة مشكلة العجزات المالية الداخلية والخارجية.

يهتم المحلل الاقتصادي لاقتصاديات الدول المضيفة بمؤشرات الدين المحلي الخارجي في البلد المضيف لعدة أسباب:

- ذلك لأن هذه المؤشرات تبين قيمة خدمات (فوائد) هذه الديون والقدرة على سدادها.

- لتحديد فيما إذا كانت الحكومة ستحتاج إلى اتخاذ عمل تصحيحي لتقليل ديونها، وذلك لأن الدول ذات المديونية العالية تلجأ في العادة إلى تقليص حجم الإنفاق الحكومي العام، رفع نسبة الضرائب والرسوم المفروضة على المداخيل ومن جهة، وعلى السلع ومستلزمات الإنتاج المستوردة من جهة ثانية، هذا بدوره يضعف القدرة الشرائية لدى المستهلكين ورفع أسعار السلع والخدمات في البلد المضيف.

٦- معدل التضخم:

يعرف التضخم بأنه الارتفاع المتزايد في أسعار السلع الاستهلاكية، ويعد هذا التعريف من أبسط أنواع التعريفات للتضخم. حيث توجد تعريفات أخرى ولكن هذا التعريف يعد أكثر وضوحاً من وجهة نظر المستهلك. وكما يعرف التضخم بأنه الزيادة النسبية في المستوى العام للأسعار الناشئة عن وجود فجوة بين حجم السلع والدخل النقدي المتاح للإنفاق، بمعنى آخر يحصل التضخم بسبب أن الطلب الإجمالي ينمو بمعدل أسرع من العرض الإجمالي. ويستخدم الاقتصاديون أنواعاً مختلفة من المؤشرات لقياس التضخم، ويعد المتوسط العام لأسعار المستهلك من أكثر المؤشرات استخداماً، إذ يقيس سلة محددة من السلع ويقارن أسعارها بين فترتين زمنيتين، ويقصد بالمعدلات العالية للتضخم ما يجاوز ٣% سنوياً، وإذا حدث ذلك تكون منطقة الخطر سواء للاستثمارات الوطنية أو الأجنبية، ونضيف على ذلك أن التضخم يشوه النمط الاستثماري، حيث يتجه المستثمرون إلى الأنشطة قصيرة الأجل، وينفرون من الاستثمارات طويلة الأجل.

ويؤدي ارتفاع معدل التضخم في الاقتصاديات الوطنية إلى انخفاض قيمة العملة الوطنية تجاه العملات الأخرى، حيث يؤدي الارتفاع المستمر للأسعار إلى تشجيع الاستيراد وإعاقة نمو صناعات التصدير، وينعكس ذلك في استمرار الاختلال في ميزان المدفوعات الذي يؤثر في القيمة الخارجية للعملة الوطنية (سعر الصرف)، وينعكس ذلك على الأوضاع المالية للشركات الدولية (مما يؤدي إلى زيادة عدد الوحدات من العملة الوطنية التي يتم تبادلها بوحدة واحدة من عملة أجنبية مقابلة لها). لذا تهتم إدارات العمال الدولية كثيراً بمسألة دخول الأسواق الأجنبية التي يكون فيها معدلات التضخم مرتفعة.

٧- تكلفة اليد العاملة:

تعتبر تكلفة اليد العاملة من أهم تكاليف النشاط الأجنبي الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية، لذلك تسعى المؤسسة جاهدة لخفض تكلفة العمالة من أجل تعظيم أرباحها في مختلف أسواق تعاملاتها.

إن ظروف المنافسة الاحتكارية التي تميز معظم الأسواق العالمية، كفرض القيود على تنقل العمالة، من شأنه أن يؤدي إلى اختلال في الأجور الحقيقية التي تتقاضاها العمالة بين بلد وآخر، مما يفسح المجال واسعاً أمام انتقال العمليات الإنتاجية إلى حيث الأجور المنخفضة.

إن توجيه بعض النشاطات الإنتاجية المتعلقة بعمليات التحويل أو التجميع أو غيرها إلى بعض المواقع في الدول النامية كمثال حي عن هذا النوع من الاستثمار الأجنبي المباشر المتأثر بعامل انخفاض تكلفة اليد العاملة في هذه المناطق من الأسواق العالمية.

٨- بنية أساسية مناسبة:

إن حالة ووضعية البنية الأساسية، تأثر تأثيراً كبيراً على قرار الاستثمار لدى العديد من المستثمرين، وتشمل هذه الخدمات إمدادات الكهرباء والمتميزة

بالكفاءة، وشبكات النقل المصممة تصميمًا جيدًا (الطرق، الموانئ، المطارات والسكك الحديد، وشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخطوط أنابيب النفط والغاز). وتلعب الدولة دوراً هاماً في توفير أو تحسين نوعية هذه الخدمات أو زيادة اتساقها مع المعايير والمواصفات الدولية، فمن جهة فإن سوء نوعية الخدمات سيؤثر في تكاليف الإنتاج وقدرة المؤسسات على المنافسة.

٩- التوجهات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة المضيفة:

درجت العادة أن تقوم شركات الأعمال الدولية والمؤسسات الاحتكارية العالمية برصد السياسات والخطط والبرامج الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى إلى تنفيذها بعض الدول المضيفة وخاصة دول الوفرة المالية، وذلك بهدف الحصول على النصيب الأكبر من المساهمة في تنفيذ المشاريع الاقتصادية في الأسواق المستهدفة، وتوريد المستلزمات الضرورية من تجهيزات وآلات ومستلزمات إنتاج أخرى، وتركز الشركات الدولية كثيراً على إبرام عقود وصفقات لتزويد الدول المضيفة بالتجهيزات العسكرية والأسلحة المختلفة، كما هو الحال بالنسبة لتزويد الولايات المتحدة بشكل رئيس دول الخليج العربي بمئات المليارات من الدولارات من خلال اقتناء منظومات تسليحية محددة وخاصة أثناء وبعد حرب الخليج الثانية.

وكذلك الأمر بالنسبة لبرامج الشركات الدولية في تنفيذ شبكة واسعة من المشروعات الإنتاجية والخدمية في الدول النفطية بعد أعوان الطفرة في سبعينات القرن الماضي. ناهيك عن زيادة مسألة زيادة أسعار المواد والتجهيزات المستوردة من الدول المتقدمة والتي التهمت الزيادات الحقيقية في أسعار النفط آنذاك، ودفعت ضريبة ذلك شعوب البلدان النامية بالدرجة الأولى، ولقد استغلت شركات الأعمال الدولية الظروف الاقتصادية الصعبة لدول المنظومة الاشتراكية سابقاً من خلال قياسها بشراء العديد من الشركات الوطنية لهذه الدول أو المشاركة في رأسمالها وإقامة مشاريع جديدة في سوق تعتبر من الأسواق البكر التي تستقطب كافة أنواع التوليفات السلعية الواردة إليها.

ثانياً: بيئة المنظمات الدولية والإقليمية العربية لتمويل التنمية والتجارة والاستثمارات: نظراً لتحرير التجارة الدولية فقد اتسعت قاعدة البيئة المالية من خلال المؤسسات المالية والنقدية والمصرفية، وأسواق المال، والشركات العالمية، بحيث أصبحت التدفقات النقدية من وإلى مختلف البلدان والأسواق دون حدود في إطار آليات معقدة تتحكم في ضبط حركة هذه الأموال والأوراق المالية من خلال سياسات وأنظمة محكمة تضعها وتقرها المنظمات الدولية والمؤسسات المالية العالمية وحكومات الدول المتطورة، وسنستعرض في هذا الجزء بعض المنظمات الدولية والإقليمية العربية التي تساهم في تنشيط حركة الأعمال الدولية بعد أن تطرقنا في فصول السابقة لمنظمة التجارة العالمية ودورها في هذا الشأن وأهم المنظمات المالية:

(١) صندوق النقد الدولي I.M.F

إن صندوق النقد الدولي مؤسسة نقدية عالمية متخصصة تابعة للأمم المتحدة للمساعدة في حل المشاكل المالية للدول الأعضاء المشتركة فيه ويمثل بذلك البنك المركزي للبنوك المركزية لهذه الدول، أسس عقب مؤتمر بريتون وودز الدولي Bretton woods عام ١٩٤٤، وقد بدأ نشاطه منذ عام ١٩٤٦، مقره الرئيسي واشنطن، ويوجد له فرع في باريس.

يتمحور الدور التمويلي لهذا الصندوق حول تقديم القروض المتوسطة وقصيرة الأجل للدول الأعضاء في هذه المؤسسة، وذلك من أجل معالجة مسائل العجز في موازين المدفوعات أو لإعادة جدولة الديون الخارجية للدول الأعضاء التي تعاني من هذا النوع من المشكلات.

تضم عضوية الصندوق بصفة غالبية الدول الرأسمالية والدول النامية. أما الدول الاشتراكية فقد كانت شبه غائبة من عضويته حتى عهد قريب وبالتحديد حتى عام ١٩٨٦ عندما انضمت إلى عضويته كل من رومانيا ويوغسلافيا والمجر وبولندا.

أهداف الصندوق والوظائف والمهام التي يقوم بها:
قام صندوق النقد الدولي طبقاً لنصوص الاتفاقية المنشئة له لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- تعزيز التعاون النقدي الدولي بما يكفل تحقيق استقرار النقد وسعر الصرف.
- توسيع نطاق التجارة الدولية والعمل على زيادتها وتنشيطها وتسهيل مجرى النمو للتجارة العالمية.
- تقليل درجة الاختلال في موازين المدفوعات وتقصير مدى هذا الاختلال.
- وظائف الصندوق ومهامه:
- تدعيم استقرار أسعار الصرف ومنع لجوء الدول إلى التنافس عن طريق تخفيض قيم عملاتها.
- إقامة نظام للمدفوعات متعدد الأطراف والتخلص من قيود الصرف التي تحول دون نمو وتنشيط التجارة الدولية.
- تمويل العجز المؤقت في موازين المدفوعات للدول الأعضاء وتأمين الموارد اللازمة لتمكينهم من تصحيح اختلال موازين المدفوعات دون اللجوء إلى إجراءات تقيديه، وتمنح في ذلك قروض قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل.
- توفير السيولة الدولية اللازمة لتسوية المدفوعات الدولية من خلال زيادة الاحتياطيات الدولية وقد ابتدع في ذلك ما يسمى (بحقوق السحب الخاصة).
- اقتراح السياسات التصحيحية التي يجوز للدولة العضو إتباعها وتطبيقها لتحقيق التوازن الخارجي والمرتبط بتحقيق التوازن الداخلي.
- إبداء المشورة للدولة العضو فيما يتعلق بالأمور النقدية والاقتصادية ذات العلاقة، وبالتالي فإن الصندوق يقوم بدور المستشار النقدي في مجال التشاور والتعاون المتعلقة بمشاكل النقدية الدولية.

- التعاون مع البنك الدولي فيما يتعلق بعلاج الاختلالات الهيكلية حيث أدخل صندوق النقد الدولي على عملياته في محيط السياسة الاقتصادية عمليات التكيف الهيكلي لتصحيح مسار السياسة الاقتصادية على مستوى الاقتصاد ككل، ولذلك ركز اهتمامه منذ الثمانيات على علاج الاختلال في التوازن الهيكلي وبالتالي بدأ يخصص موارد وقروض تسمى بتسهيلات التصحيح الهيكلي وقد خصصت تلك التسهيلات حديثاً للبلاد المنخفضة الدخل ويمثل ذلك تداخل كبير مع اختصاصات ووظائف البنك الدولي.
 - يركز صندوق النقد الدولي في معالجته للسياسات الاقتصادية الكلية على الفترة القصيرة وأحياناً الفترة المتوسطة ويطلق عليها سياسات التثبيت.
 - يقوم بمراقبة النظام النقد الدولي عموماً.
- الهيكل التنظيمي لصندوق النقد الدولي:
- يقوم صندوق النقد الدولي باعتباره كياناً قانونياً مستقلاً وفقاً لاتفاق إنشائه على أساس وجود أربعة أجهزة به هي: مجلس المحافظين، ومجلس المديرين التنفيذيين، ومدير الصندوق، وهيئة موظفي الصندوق.
- مجلس المحافظين:
- ويعتبر بمثابة السلطة العليا في الصندوق، ويتمتع بكافة السلطات اللازمة للإشراف على كافة شؤونه، غير أن ممارسة هذه السلطات عملاً عهد بها إلى مجلس المديرين التنفيذيين فيما عدا تلك التي نص على الاحتفاظ بها صراحة لمجلس المحافظين، كقبول الأعضاء الجدد، ومراجعة الحصص، وتعديل قيم العملات، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وتوزيع صافي الدخل، ومطالبة عضو بالانسحاب، وتصفية الصندوق، والنظر في الاستخدامات، ويجتمع المجلس مرة كل سنة، جرت العادة على أن تكون في شهر سبتمبر، ويشترك في الاجتماع مجلس محافظي البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وكذلك وكالة التمويل الدولية وهيئة التنمية الدولية.

مجلس المديرين التنفيذيين:

ويختص هذا المجلس بتسيير أعمال الصندوق وإدارة شؤونه اليومية، وله كل الصلاحيات في هذا الصدد ماعدا تلك التي تدخل صراحة في اختصاص مجلس المحافظين. وفي الأصل كان عدد المديرين التنفيذيين إثني عشر، وهو الحد الأدنى وفقاً لاتفاق الصندوق، لكن هذا العدد تزايد بمرور الزمن حتى بلغ واحداً وعشرين في عام ١٩٧٨. ويقوم كل مدير بتعيين نائب له يمارس كافة سلطاته في حالة غيابه، ويجب على المدير التنفيذي أو نائبه أن يكون موجوداً في المقر للتصويت داخل مجلس المديرين التنفيذيين على أساس أن لكل مدير تنفيذي من المديرين الخمس المعيّنين، والذين يتم تعيينهم من قبل الدول الخمس الأعضاء صاحبة أكبر الحصص في الصندوق، عدد أصوات الدولة التي عينته، والذي يتحدد بحجم حصتها في الصندوق على النحو السابق الإشارة إليه، كما أن لكل مدير تنفيذي منتخب عدد أصوات مجموعة الدول التي اشتركت في انتخابه، والذي يتحدد أيضاً بحجم حصة كل منها في الصندوق. ولكل دولة من الدول الأعضاء في الصندوق التي لا يحق لها تعيين مدير تنفيذي به أن ترسل إلى مجلس المديرين التنفيذيين ممثل لها عندما يكون من بين المسائل المعروضة عليه مسألة تهمها بصفة خاصة، ويكون من حق هذا الممثل أن يستمع ولكن ليس من حقه الاشتراك في التصويت.

مدير الصندوق:

ويتم انتخابه بمعرفة المديرين التنفيذيين، وهو بحكم منصبه يعتبر رئيس هيئة الموظفين بالصندوق، وذلك بنص اتفاق الصندوق. وهو الذي يرأس المجلس التنفيذي ولكنه لا يملك صوتاً فيه، وذلك فيما عدا التصويت المرجح في حالة انقسام عدد الأصوات داخل المجلس. ومدة عقده خمس سنوات قابلة للتجديد، ولا توجد اشتراطات خاصة فيمن يعين مديراً للصندوق، ومع هذا فقط اتفق منذ إنشاء الصندوق على أن يكون مديره غير أمريكي. وفي عام ١٩٤٩ أنشئ منصب

نائب مدير الصندوق يعينه مجلس المحافظين أيضاً، وذلك لكي يتولاه أمريكي على الدوام، وعادة ما يعين مديراً للصندوق رجل ذو خبرة واسعة في مجال النقد والائتمان والمال. هيئة موظفي الصندوق:

يقوم مدير الصندوق بتعيين مجموعة منتقاة من الموظفين الفنيين به يكونون الهيئة العاملة بالصندوق، يراعى في انتقائهم أقصى درجات الكفاءة والتخصص الفني مع محاولة توسيع القاعدة التي يختار من بين مواطنيها هؤلاء الموظفين إلى أكبر حد ممكن، ويتعين أن يقر عضو هيئة موظفي الصندوق كتابة عند تعيينه أنه لم يقبل أية تعليمات فيما يتعلق بممارسة واجباته في الصندوق من أية حكومة أو سلطة خارجة عن الصندوق. ويتمتع محافظو الصندوق ومديروه التنفيذيون ونائبهم وأعضاء هيئة الموظفين بعدد من الحصانات والامتيازات التي نص عليها اتفاق الصندوق، وبصفة خاصة فإنهم محصنون ضد المساءلة القضائية عن الأعمال التي قاموا بها بصفتهم الرسمية، وذلك إذا لم يرفع الصندوق عنهم هذه الحصانة، كما أنه لا تفرض ضرائب على المرتبات والبدلات التي يصرفها الصندوق للمديرين التنفيذيين ونائبهم وأعضاء هيئته من غير المواطنين المحليين.

(٢) البنك الدولي (I.B.R.D)

هو أحد منظمات اتفاقية بریتون وودز الذي أنشئ من أجل إعادة بناء اقتصاديات الدول التي تم تدميرها خلال الحرب العالمية الثانية. وتظهر هذه المهمة من الاسم الرسمي لهذا البنك وهو البنك الدولي للإنشاء والتعمير. ولقد كان أول قرض قدمه البنك في نهاية عقد الأربعينات من أجل إعادة إعمار الدول الأوروبية.

وبعد أن تمكنت الدول الأوروبية من الوقوف على قدميها تحول البنك إلى مساندة الدول الفقيرة في العالم والتي عرفت بالدول النامية. ولقد حصلت الدول

النامية منذ نهاية عقد الأربعينات على أكثر من ٣٣٠/ مليار دولار. وهكذا أصبح للبنك الدولي هدفاً أساسياً جديداً وهو تشجيع النمو الاقتصادي والاجتماعي في الدول النامية من خلال مساعدتها في زيادة إنتاجيتها ورفع مستوى معيشتها.

مؤسسات البنك الدولي:

- ينقسم البنك الدولي إلى قسمين رئيسيين هما البنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD) ورابطة التنمية الدولية (IDA) التي أنشئت في عام ١٩٦٠ لتقديم المساعدة المالية للدول النامية الفقيرة التي لا تستطيع الوفاء بشروط البنك الدولي. ومرفق بهاتين المؤسستين على الرغم من انفصالهما قانونياً ومالياً بعض المؤسسات الأخرى وهي:
 - مؤسسة التمويل الذاتي الدولي (IFC) وهي مؤسسة تستهدف تحقيق الربح، وأنشئت في عام ١٩٥٦ وذلك لتشجيع تدفق رؤوس الأموال للاستثمار في القطاع الخاص في الدول النامية، وتتكون هذه المؤسسة من ١٧ عضواً.
 - المركز الدولي لتسوية مدفوعات الاستثمار (ICSID) والذي أنشئ في عام ١٩٦٦ وذلك بغرض تقديم وسائل فض المنازعات بين المستثمرين الأجانب من ناحية والدول النامية من ناحية أخرى ويتكون المركز من ١٢٧ عضواً.
 - هيئة ضمان الاستثمار متعددة الأطراف (MIGA) والتي أنشئت في عام ١٩٨٨ وذلك بغرض تشجيع الاستثمار المباشر في الدول النامية من خلال تقديم الضمانات ضد المخاطر غير التجارية مثل الاضطرابات السياسية بالإضافة إلى تقديم خدمة التسويق الدولي للمشروعات الاستثمارية للدول النامية وتضم هذه الهيئة ١٤١ عضواً.
- تنظيم البنك وإدارته:

كل دولة عضو في الصندوق تعتبر عضواً في البنك وتنص المادة ٣/٦ من الاتفاق على أن كل عضو يفقد العضوية في الصندوق يفقدها أيضاً في البنك بعد

مرور ٧ شهور. ما لم يسمح له البنك بالعضوية بعد موافقة ٣/٤ الأصوات. ويلاحظ أن هذا النص قد قصد به إلزام الدول باحترام النصوص الخاصة بالصندوق. ويدار البنك بنفس الطريقة التي يدار بها الصندوق تقريباً من ناحية اختيار الأشخاص وطريقة التصويت وما إلى ذلك فهناك.

أولاً: مجلس المحافظين: وفيه تتركز سلطات البنك جميعاً، وتمثل فيه الدولة الأعضاء بنسبة محافظ واحد تعيينه كل دولة من هذه الدول، ويجتمع هذا المجلس عادة مرة كل عام، وهو مكلف برسم السياسة العامة لنشاط البنك واتخاذ القرارات. ثانياً: مجلس الإدارة: ويضم (٢٠) مديراً تنفيذياً، فهم (٥) يمثلون الدول التي تمتلك أكبر عدد من الأسهم وهي: الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وألمانيا وفرنسا، والهند، والباقيون ينتخبون بواسطة المحافظين على أساس جغرافي غالباً. وقد فوض المحافظون الكثير من سلطاتهم إليه. ويجتمع هذا المجلس مرة في كل شهر بواشنطن، وقد يجتمع أكثر من ذلك إذا اقتضى الحال.

ثالثاً: لجنة استشارية: وتضم (٧) أعضاء على الأقل وينتخبهم المحافظون من بين ممثلي المصالح المالية والتجارية والزراعية والصناعية، وتلعب هذه اللجنة دوراً هاماً حيث تعمل قدر الإمكان على التخفيف من حدة المنازعات التي تثيرها المصالح الوطنية بين أعضاء الهيئتين الآخرين، إذ هي مكونة من خبراء استشاريين مجردين عن المصلحة الخاصة لا علاقة لهم بالمنازعات السياسية.

موارد البنك الدولي:

تتكون موارد البنك الدولي من:

- رأس المال.

- الاقتراض.

- الاحتياطات والأرباح.

استخدامات البنك الدولي:

يهدف البنك إلى تمكين الدول الأعضاء التي خربتها الحرب من الحصول على رؤوس الأموال الضرورية لإعادة التعمير، كما يسعى إلى النهوض باقتصاديات الدول المتخلفة. وتتخلص أغراض البنك فيما يلي:

- المساعدة على تعمير أراضي الأعضاء والعمل على تطويرها من خلال توفير رؤوس الأموال للأغراض الإنتاجية.

- تشجيع عمليات الاستثمار الخارجي التي يقوم بها الأفراد والهيئات.

- العمل على نمو التجارة الدولية نمواً متوازناً طويلاً المدى، المحافظة على تعاون موازين المدفوعات الدولية عن طريق تشجيع الاستثمار الدولي لتوسيع موارد الإنتاج عند الأعضاء.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يقوم البنك بتزويد الدول الأعضاء بما هي في حاجة إليه من قروض متوسطة الأجل أو طويلة الأجل، وكذلك تمكين هذه الدول من الحصول على ما يلزمها من قروض من المستثمرين الخصوصيين على أن لا يقرض مباشرة من موارده إلا إذا ثبت أن الدولة لم تستطيع الحصول على ما يلزمها من قروض من هؤلاء المستثمرين بشروط معقولة. وقد أراد البنك من ضمانه لهذه القروض تشجيع المستثمرين على الاستثمار وبخاصة في البلاد المتخلفة التي يعتبر النهوض بها أمراً ضرورياً لنمو الاقتصاد العالمي في مجموعة.

طرق إقراض ومساعدات البنك الدولي:

يقوم البنك الدولي بإقراض ومساعدة الأعضاء بالطرق الثلاثة الآتية:

- منح قروض مباشرة من رأسماله واحتياطياته وأرباحه.
- منح قروض مباشرة من أموال يقترضها بنفسه عن طريق طرح بعض السندات في الأسواق المالية كسوق الولايات المتحدة الأمريكية، وإنكلترا أو سويسرا ولاشك أن مقدرة البنك على الاقتراض تفوق مقدرة الدول لأن البنك يضمنها وبذلك يطمئن الدائن كل الاطمئنان على دينه.
- عن طريق ضمان البنك الدولي، كلياً أو جزئياً، القروض التي تقدمها البنوك والأفراد إلى الدول التي هي في حاجة إليها.
- ولا يمكن أن تتعدى قروض البنك وضماناته للقروض رأس المال المكتتب فيه.
- الممارسات العملية للبنك:
- اتسمت الممارسات العملية للبنك الدولي بما يأتي:
- الحفاظ على مواقع الاحتكارات والمؤسسات المالية الكبرى، والشركات متعددة الجنسية في الاقتصادات العالمية، وخاصة تجاه استثماراتها في بلدان العالم الثالث.
- عدم تقديم القروض والتسهيلات المالية، للدول التي تخرج عن طوع ومسار النظام الامبريالي العالمي.
- المساعدة في توسيع أسواق التصريف أمام منتجات الاحتكارات العالمية والشركات متعددة الجنسية.
- إلزام دول العالم الثالث المدينة بانتهاج سياسة اقتصادية ومالية ونقدية تصب في النهاية في إطار اقتصاد حرية السوق وانفتاح الأسواق والعملة المالية.
- (٣) مؤسسات تمويل التنمية الأخرى:
- إلى جانب البنك الدولي هناك مؤسسات مالية أخرى تُعنى بشؤون التنمية وهي:

بنك التسويات المالية:

وهو من أقدم المنظمات المالية والنقدية الدولية، وتولدت فكرة إقامته منذ عام ١٩٢٩، عندما اجتمع الخبراء الماليون الدوليون في باريس لدراسة التعديلات التي يراد إدخالها على نظام التعويضات المالية الإنمائية للدول المتضررة في الحرب العالمية الأولى، وكذلك لتسوية القروض التي قدمتها البنوك الأمريكية لإنكلترا وفرنسا وحلفائها الآخرين، وأقر الخبراء في ذلك الوقت تخويل بنك التسويات بالعديد من المهام التي عهد بقسم منها فيما بعد إلى كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي:

حددت مهام بنك التسويات المالية في بداية إحداثه بما يأتي:

- التأثير على المستوى العالمي للأسعار لتلافي حدوث أزمات.
- التدخل في توزيع الائتمان بين الدول.
- ضمان الديون الدولية.
- جمع المعلومات والإحصاءات الخاصة بالمسائل النقدية ووضعها في تصرف الأعضاء.
- إنشاء نظام لتسوية الديون عن طريق المقاصة.
- تنظيم العلاقات بين البنوك المركزية على أساس منطقي علمي، وتحديد اختصاصاتها والتنسيق فيما بينها.
- القيام بالتدابير والاحتياطات اللازمة لمنع تزييف الأوراق النقدية.
- إعانة الدول عند اضطراب نقدها على البقاء على قاعدة الذهب.
- كما يقوم البنك بالعمليات المصرفية الآتية:
- شراء وبيع الذهب لحسابه أو لحساب البنوك المركزية للدول الأعضاء.
- تقديم القروض للبنوك المركزية والحصول على قروض منها.

- شراء وبيع العملات الأجنبية والأوراق المالية وغيرها.
 - استلام الودائع من البنوك المركزية، وإيداع موارده النقدية فيها.
- وقد حدد رأسمال البنك عند إنشائه بمبلغ / ٥٠٠ / مليون فرنك سويسري يوزع على ٢٠٠ ألف سهم، وقد أسهم في رأس المال الدول السبع التي تبنت المشروع وهي: انكلترا وبلجيكا وألمانيا وفرنسا وإيطاليا واليابان والولايات المتحدة (عام ١٩٥١ تنازلت اليابان عن حقوقها وألغت اشتراكها).
- وتتشكل إدارة البنك من مجلس المحافظين ومجلس المديرين الذي يتولى مسؤولية إدارة البنك وينتخب رئيساً له كل (٣ سنوات).
- قام بنك التسويات منذ إحداثه بنشاط ملحوظ، خاصة خلال الأزمة الاقتصادية الكبرى في أوائل الثلاثينات، كما تدخل بعد امتناع ألمانيا عن دفع تعويضات الحرب العالمية الأولى، وتعاون مع البنوك المركزية الأمريكية والانكليزية والفرنسية على تقديم قروض قصيرة الأجل للبلدان الأوربية لمساعدتها على تذليل المصاعب الاقتصادية، وشارك البنك في التحضير للمؤتمر الاقتصادي والمالي الدولي في (لندن ١٩٣٣).
- بعد الحرب العالمية، وبعد تأسيس صندوق النقد الدولي والبنك الدولي تقلصت وظائف بنك التسويات، واقتصرت على القيام بالعمليات المصرفية قصيرة الأجل، والاستمرار في مزاولة عمله كبنك للبنوك المركزية.
- مؤسسة التمويل الدولية (I.F.C.):
- أنشأت في تموز عام ١٩٥٦ كهيئة تابعة للبنك الدولي، وكان الهدف المعلن من إحداثها تحقيق النمو الاقتصادي بتشجيع قيام المشروعات الإنتاجية الخاصة في الدول الأعضاء فيها وخاصة في الدول النامية أما أدواتها في ذلك فهي:
- استثمار أموالها في المشروعات الأهلية بالتعاون مع المستثمرين الأفراد - بدون ضمانات من الحكومة - وبشروط معتدلة.

- السعي إلى تطوير استثمارات رؤوس الأموال الخاصة (الأجنبية والحكومية).
 - التعاون على توظيف رؤوس الأموال الخاصة (داخلياً وخارجياً) في المشروعات الإنتاجية.
 - يشترط لعضوية الهيئة أن تكون الدولة عضواً في البنك الدولي، ويتولى إدارتها مجلس المحافظين، ومجلس من المديرين التنفيذيين في البنك الدولي يرأسهم رئيس البنك الدولي بحكم وظيفته.
- وكالة التنمية الدولية (IDA):

أحدثت هذه الوكالة عام ١٩٦٠ كمؤسسة تابعة للبنك الدولي بهدف «تحقيق التنمية الاقتصادية ورفع مستويات المعيشة في الدول النامية». وذلك بمنحها قروض بشروط «أكثر مرونة وأقل عبئاً على ميزان المدفوعات» من شروط منح القروض التقليدية. يتخذ التمويل الذي تقدمه المؤسسة شكل قروض، ويتم التمويل من الأموال المكتتب بها أو من الموارد الإضافية المقدمة للمؤسسة، وذلك وفقاً لدراساتها وتقديراتها حول أولوية المشروعات المطروحة من الدول المعنية.

ومن الواضح أن عضوية المؤسسة، مشتقة من العضوية في البنك الدولي، ويتولى إدارتها مجلس محافظين ومجلس مديرين تنفيذيين يشغلون الوظائف نفسها في البنك. وقد حدد رأسمال المؤسسة لدى إحداثها بـ ١/ مليار دولار تكتتب به الدول الأعضاء بنسبة حصة كل منها في رأسمال البنك الدولي.

(٤) مؤسسات التمويل الإقليمية

إن بجانب المؤسسات التمويلية الدولية هناك مؤسسات تمويل إقليمية لا يمكن أن نهمل عمله الذي يعتبر أساسياً للتمويل الدول الأعضاء حيث لا تختلف

عن المؤسسات الدولية إلا في حيز العمل فهي تسعى دائماً إلى تطوير ورفع الكفاءات الاقتصادية للدول الأعضاء.

المؤسسات التمويلية الإقليمية «صندوق»:

تسعى الدول العربية أن تلتحق بالركب العالمية وتعمل على سياسة التمويل وذلك بإنشاء مؤسسات تمويل إقليمية من أهمها:

أولاً: صندوق النقد العربي:

أنشئ صندوق النقد العربي عام ١٩٧٦ وبدأ في ممارسة نشاطه ١٩٧٧ ومقره إمارة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة برأسمال قدره ٢٥٠ مليون دينار عربي والذي يعادل ٣ وحدات من حقوق السحب الخاصة ورأسماله الحالي ٦٠٠ مليون دينار عربي مصرح به والمدفوع ٣٢٦ مليون دينار عربي وتساهم فيه جميع الدول العربي والدينار العربي هو وحدة حسابية تتعامل بها البنوك المركزية فقط وليس عملة عادية^(١) ويبلغ الأعضاء ٢٢ دولة عربية.

هناك تشابه كبير بين طريقة إدارة الصندوق العربي والصندوق الدولي فكلاهما يدار بمجلس محافظين وهو بمثابة الجمعية العمومية للصندوق العربي وهناك مجلس المديرين التنفيذيين برئاسة مدير عام الصندوق وينبثق عن الصندوق لجان عمل مثل لجنة القروض والاستثمارات واللجنة الإدارية كما يتابع الصندوق معهد السياسات الاقتصادية.

أما من ناحية تنظيمه الهيكلي فهو يتكون من العناصر التالية:

مجلس المحافظين: يتكون من محافظ ونائب له ويعد بمثابة الجمعية العمومية للصندوق وله جميع سلطات الإدارة يجتمع كل سنة ويبلغ عدد المحافظين ٢٠ محافظاً.

(١) احمد عبد الرحمن احمد، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ لنشر ٢٠٠١ السعودية، ص: ٢١٩

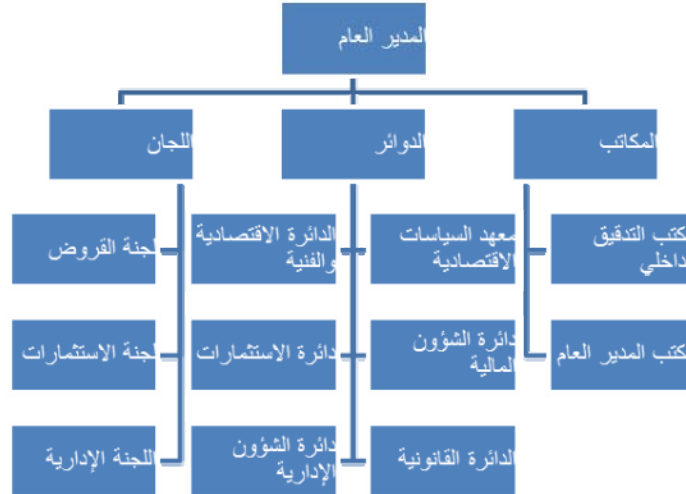
ومن بين عضوية المجلس للفترة ٢٠٠٤/٠٧/٠١ - ٢٠٠٧/٠٦/٣٠ هناك السيد: عبد الحق بجاوي من الجزائر^(١)

مجلس المديرين التنفيذيين: يتكون هذا المجلس من مدير عام الصندوق رئيسا له وثمانية مديرين أعضاء يعينون لمدة ٣ سنوات قابلة للتجديد ويتولى الإشراف على نشاط الصندوق وتقديم المشورة.

المدير العام: يعينه مجلس المحافظين منهم وذلك كل سنة بالتناوب.

الموظفون: هم فنيون دائمون ينتظمون في ستة دوائر مختلفة.

بالإضافة إن الهيكل التنظيمي يتضمن لجنتين دائمتين هما لجنة القروض والاستثمار المنصوص عليهما في اتفاقية الصندوق كما يتضمن اللجنة الإدارية أيضا. وتوزع أعمال الصندوق بين الوحدات التنظيمية المختلفة كالتالي:



المراجع <http://www.amf.org>

(١) <http://www.amf.org> ٢٠٠٦/٠٣/٠٢

أما من ناحية أهدافه^(١):

- تصحيح الاختلال في موازين الدول الأعضاء.
- استقرار أسعار الصرف العملات بين الأعضاء وتحقيق قابليتها للتحويل والعمل على إزالة القيود على المدفوعات الخارجية.
- تطوير الأسواق المالية العربية.
- تنسيق مواقف الدول الأعضاء في مواجهة المشكلات النقدية والاقتصادية الدولية.
- تسوية المدفوعات بين دول الأعضاء.
- تقديم الاستشارات لمن يطلبها في مجالات عديدة أهمها ما يتصل بالسياسات الاستثمارية الخارجية.
- تهيئة الظروف المؤدية إلى إنشاء عملة عربية واحدة.
- العمل على زيادة التعاون النقدي بين الدول العربية.
- ويعمل الصندوق على تحقيق أهدافه بالوسائل التالية:
- تقديم القروض القصيرة والمتوسطة الأجل للدول الأعضاء في تمويل العجز الكلي في موازين مدفوعاتها.
- تقديم المساعدات النقدية للدول الأعضاء وتطوير التعاون بين السلطات النقدية في هذه الدول.
- تحرير وتنمية المبادلات التجارية والمدفوعات الجارية والمترتبة عليها وتشجيع حركة انتقال رؤوس الأموال بين الدول الأعضاء.

(١) احمد عبد الرحمن احمد، مرجع سابق، ص ٢٢٠

- يخصص الصندوق ما يكفي من موارده المدفوعة بعملات الدول الأعضاء لتقديم التسهيلات الائتمانية اللازمة لتسوية المدفوعات الجارية بين الدول الأعضاء وفقاً للقواعد والنظم التي يقرها مجلس المحافظين وفي إطار حساب خاص يفتحه الصندوق لهذا الغرض.
 - إدارة أية أموال تعهد بها إليه الدول الأعضاء.
 - عقد مشاورات دورية مع الدول الأعضاء بشأن أحوالها الاقتصادية والسياسات التي تنتهجها بما يساعد على تحقيق أهداف الصندوق والدول المعنية.
 - القيام بالدراسات اللازمة لتحقيق أهداف الصندوق.
 - تقديم المعونات الفنية للأجهزة النقدية والمصرفية في الدول الأعضاء.
- ثانياً: الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي:
- وهو هيئة مالية إقليمية عربية مستقلة مقرها الكويت ويضم في عضويته البلدان العربية الأعضاء في جامعة الدول العربية وقد تأسس بقرار من مؤتمر القمة العربية التي انعقدت في الخرطوم عاصمة الجمهورية السودانية عام ١٩٦٧ وصادق المجلس الاقتصادي والاجتماعي بجامعة الدول العربية عام ١٩٦٨ على اتفاقية إنشائه وأعلنت الجامعة العربية نفاذ هذه الاتفاقية في عام ١٩٧١ وعقد الاجتماع الأول لمجلس المحافظين ١٩٧٢ ثم باشر الصندوق عملياته في بداية عام ١٩٧٤
- ويبلغ حالياً رأس مال الصندوق العربية للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي نحو ٨٠٠ مليون دينار كويتي أي ما يعادل ٢,٧ مليار دولار، دفع منها حتى الآن ٦٦٢ مليون دينار، وتفيد بيانات الصندوق في موقعه
- على شبكة الانترنت إن إجمالي القروض التي قدمها الصندوق منذ تأسيسه وحتى نهاية عام ٢٠٠٢ بلغت ١,٩٧٩,٤٦ دينار أي (ما يعادل ٧ مليارات دولار أمريكي) بالإضافة إلى تقديم ٩٠ مليون دينار كمعونات فنية، إما إجمالي موارده فقد

بلغت حتى نهاية ٢٠٠٢ نحو ٣٨٥٦ مليون دينار كويتي (١٣,٩ مليار دولار أمريكي) وتركز سياسة البنك في الإقراض على مشاريع البنية التحتية، والمشاريع التحتية^(١) إدارته:

يتكون الصندوق من مجلس المحافظين والمدير العام رئيس مجلس الإدارة ومجلس الإدارة ولجان القروض والموظفين اللذين للقيام بالأعمال التي تحددها إدارة الصندوق. ويعتبر مجلس المحافظين بمثابة الجمعية العمومية للصندوق وله جميع سلطات الإدارة.

أما مجلس الإدارة فيتكون من ثمانية مديرين غير متفرغين ينتخبهم مجلس المحافظين لمدة سنتين قابلتين للتجديد.

ويعين مجلس المحافظين مديرا عاما للصندوق من غير المحافظين أو نوابهم أو أعضاء مجلس الإدارة أو نوابهم لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، حيث يتولى المدير العام رئاسة مجلس الإدارة ويعتبر هو الرئيس الأعلى لموظفي الصندوق والمسئول عن جميع الأعمال تحت إشراف مجلس الإدارة ويقوم على تطبيق التنظيمات الفنية والإدارية داخل الصندوق وله حق تعيين وفصل الخبراء والموظفين طبقا لأنظمة الصندوق. أهداف الصندوق:

يهدف الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي إلى الإسهام في تمويل مشروعات الإنماء الاقتصادي والاجتماعي في الدول العربية عن طريق ما يلي:

(١) علي عباس، مرجع سابق، ص ٣٤٩

- تمويل المشاريع الاقتصادية ذات الطابع الاستثماري بشروط ميسرة للحكومات والهيئات الحيوية للكيان العربي والمشاريع العربية المشتركة.
 - تمويل مشاريع القطاع الخاص في الدول العربية الأعضاء عن طريق تقديم القروض والضمانات على اختلاف أنواعها للمؤسسات والمنشآت ذات الشخصية الاعتبارية والمساهمة في رؤوس أموالها وتوفير عمليات التمويل الأخرى والخدمات الفنية والاستشارية اللازمة، وذلك وفقاً للقواعد والشروط التي يحددها مجلس الإدارة والمنصوص عليها في المادة ٢٢ من عقد التأسيس.
 - إنشاء أو المساهمة في رؤوس أموال المؤسسات ذات الشخصية الاعتبارية التي تهدف إلى تنفيذ وتمويل مشاريع القطاع الخاص في الدول الأعضاء بما في ذلك توفير وتمويل الخدمات المالية والفنية والاستشارية اللازمة.
 - إنشاء وإدارة صناديق خاصة تهدف إلى تحقيق أغراض معينة تتفق وأغراض الصندوق العربي، ويتم تمويلها من موارده أو أي موارد أخرى، وتحدد وثائق إنشاء تلك الصناديق أغراضها وصلاحياتها وإدارتها والقواعد المنظمة لعملياتها.
 - تشجيع وتوظيف الأموال العامة والخاصة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بما يكفل تطوير وتنمية الاقتصاد العربي.
 - توفير الخبرات والمعونات الفنية في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية^(١).
- قروضة:
- أولى الصندوق العربي خلال مسار حياته اهتماماً متزايداً بدعم المشاريع الحيوية التي تعزز جهود التنمية وتساعد على تحسين أوضاع البنية الأساسية والخدمات الحيوية في الدول العربية.

(١) علي عباس، مرجع سابق، ص ٣٤٩.

(٥) المؤسسات التمويلية الإقليمية «بنك»:

لكل إقليم من هذا العالم توجد له مجموعة من المؤسسات التمويلية فهناك مجموعة من المؤسسات التمويلية الإقليمية في العالم منها:
أولاً: البنك الإسلامي للتنمية:

بنك التنمية الإسلامي مؤسسة مالية دولية تأسست بموجب قرار صادر عن مؤتمر وزارة المالية في الدول الإسلامية الذي عقد في مدينة جدة عام ١٩٧٣ وبدا أعماله عام ١٩٧٥، ويشترط البنك لمنح القروض والمساعدات أن تكون الدولة الإسلامية عضو منظمة المؤتمر الإسلامي، وان تكون قد سددت مساهماتها في رأسمال البنك، وان تكون قد قبلت والتزمت بقراراته.

يتواجد المقر الدائم بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وله فرعان الأول في الرباط بالمملكة المغربية، والثاني في كوالالامبور في ماليزيا، وقد وافق مجلس المديرين التنفيذيين في البنك على تأسيس مكتب تمثيلي للبنك في كازاخستان عام ١٩٧٧ ليعمل كصلة وصل بين البنك والدول الإسلامية في تلك المناطق.
الهيكل الإداري للبنك:

أ- مجلس المحافظين: كل دولة عضو في البنك ممثلة في هذا المجلس بمحافظ ومحافظ مناب، ويجتمع المجلس مرة في العام للنظر في نشاط البنك وأعماله خلال السنة الماضية ويضع سياسات البنك المستقبلية.

ب- مجلس المديرين التنفيذيين: ويتكون من أربعة عشر عضواً سبعة معينون من الدول السبع المالكة لأكبر عدد من الأسهم وهي: (المملكة، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، تركيا، ليبيا، إيران ومصر) وسبعة ينتخبون من قبل المحافظين الآخرين عدا المحافظين الممثلين للدول السبع المشار إليها، ومدة العضوية في هذا المجلس ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

ج- رئيس البنك: ينتخب من قبل مجلس المحافظين لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد ويترأس مجلس المديرين التنفيذيين كما يرأس الجهاز الإداري للبنك حالياً ويتولى إدارة العمل وتسييره على ضوء توجيهات مجلس المديرين التنفيذيين ويرأس البنك حالياً عالي الدكتور/ احمد بن محمد علي من المملكة العربية السعودية.

- أهدافه^(١):

يهدف البنك إلى تعبئة الموارد المالية لتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية وذلك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ولا يتعامل بالفوائد إطلاقاً، وخلافاً لمؤسسات التنمية التقليدية التي يقتصر نشاطها على تقديم القروض للمشاريع التنموية، يقوم البنك الإسلامي بالمهام الإضافية التالية:

- المشاركة في رؤوس أموال المشروعات والمؤسسات الإنتاجية في الدول الأعضاء.
- الاستثمار في مشروعات البنية الاقتصادية والاجتماعي في الدول الأعضاء عن طريق المشاركة أو طرق التمويل الأخرى.
- المساعدة في تنمية التجارة الخارجية بين الدول الأعضاء.
- قبول الودائع واجتذاب الأموال بأية وسيلة شرعية أخرى.
- منح قروض لتمويل المشروعات والبرامج الإنتاجية في القطاعين العام والخاص في الدول الأعضاء.

وظائف البنك ونشاطاته:

يسهم البنك في مشاريع البنية الأساسية الاقتصادية والاجتماعية وتقديم المساعدة الفنية لدولة الأعضاء ومساعدة تلك الدول في تنمية التجارة الخارجية كما يقوم بدعم المجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء، كذلك يقوم البنك

(١) احمد عبد الرحمن احمد، مرجع سابق، ص ٢٢٥

بإجراء الدراسات والبحوث الشرعية في الاقتصاد الإسلامي والمعاملات البنكية عن طريق المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك، ويمول البنك مشاريعه عن طريق عدد من أشكال التمويل المتفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية مثل القروض والإجارة والبيع لأجل والمساهمة في رأس المال واعتمادات التمويل وغيرها إضافة إلى ذلك يقوم البنك بتنمية التجارة البينية بين دولة الأعضاء عن طريق برامج تمويل التجارة المختلفة مثل برنامج تمويل الواردات وبرنامج تمويل الصادرات ومحفظة البنوك الإسلامية وصندوق حصص الاستثمار وغيرها ويولي البنك الإسلامي أهمية خاصة لتطوير القطاع الخاص في الدول الأعضاء بدعمه بمختلف الوسائل مثل برامج تمويل التجارة المتنوعة وإنشائه للمؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات التي تهدف إلى توسيع نطاق الصفقات والمعاملات التجارية وتدفق الاستثمارات بين الدول الأعضاء، إضافة إلى إنشائه للمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص التي تهتم بتطوير وتعزيز القطاع الخاص في الدول الأعضاء كوسيلة لتحقيق النمو الاقتصادي في تلك الدول، من ناحية أخرى يقوم البنك بالعديد من الأنشطة والجهود المتعددة في سبيل تعزيز التعاون بين دوله لأعضاء على نطاق المؤسسات الأخرى مثل منظمة المؤتمر الإسلامي والمؤسسات الوطنية للتمويل التنموي والبنوك الإسلامية والمنظمات الإقليمية والدولية الأخرى التي تشارك فيها الدول الأعضاء.

أنواع من عمليات التمويل^(١):

العمليات العادية: وتشمل تمويل المشروعات وعمليات المساعدة الفنية، ولعل من أبرز صيغ التمويل المستخدمة في هذا المجال القروض والاتجار والبيع للأجل والاستصناع إضافة إلى قيام البنك بتقديم خطوط اعتماد تمويل إلى المؤسسات الوطنية للتمويل التنموي في الدول الأعضاء بهدف توسعة أنشطة

(١) <http://www.majlisna.com> ٢٠٠٦/٠٣/٠٥

التمويل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أما المساعدة الفنية فتركز على دراسات الجدوى وإعداد التصميمات التمهيديّة وتقديم الخدمات الاستشارية للإشراف خلال تنفيذ المشروعات.

عمليات تمويل التجارة: يقوم البنك بتقديم تمويلات التجارة كوسيلة لمساعدة الدول الأعضاء في جهودها التنموية ودعم التجارة البينية فيما بينها وذلك بتزويدها بتسهيلات تمويل التجارة عن طريق عدد من برامج التجارة وهي برنامج تمويل الواردات، برنامج تمويل الصادرات، محفظة البنوك الإسلامية، صندوق حصص الاستثمار، كذلك تشارك في عمليات تمويل التجارة المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص وصندوق الاستثمار في ممتلكات الأوقاف وإدارة الخزّانة في البنك، كما تقدم المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات تأمين ائتمان للصادرات من الدول الأعضاء.

عمليات صندوق الوقف: يقدم هذا الصندوق مختلف أنواع المساعدة في صورة منح ويدعم أيضاً النفقات الإدارية والنفقات المباشرة الأخرى لأنشطة البنك التي لا تدر دخلاً وتوجه موارد الصندوق لتمويل برنامج المعونة الخاصة وبرنامج المنح الدراسية وبرنامج التعاون الفني والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب والمساعدة الفنية في شكل قروض ومنح إضافة إلى المساهمة في مشروع الهدى والأصاحي.

إلى جانب الأنواع الرئيسية الثلاث لعمليات التمويل المشار إليها يشارك عدد من أعضاء مجموعة البنك والمؤسسات التابعة له مثل المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص وصندوق حصص الاستثمار، محفظة البنوك الإسلامية، صندوق الاستثمار في ممتلكات الأوقاف في أنشطة التمويل المشترك.

ثانياً: بنك التنمية الإفريقي:

يعد بنك التنمية الإفريقي من أهم المؤسسات الإقليمية للتمويل في بلدان العالم الثالث فقد أنشئ في عام ١٩٦٣ بمقتضى الاتفاقية الموقعة في الخرطوم وذلك

بهدف تقديم المساعدات المالية اللازمة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الأعضاء. وذلك عن طريق تزويدهم بالقروض والمعونات الفنية. إدارة البنك:

يتولى إدارة البنك مجلس المحافظين الذين يمثلون كافة الدول الأعضاء وقد شارك للمرة الأولى المحافظون الذين يمثلون الدول غير الإقليمية في اجتماع الجمعية السنوية لمجلس المحافظين الذي انعقد في نيروبي عاصمة كينيا خلال الفترة من ١١ إلى ١٤ ماي عام ١٩٨٣^(١).

مهام البنك الأساسية:

- القروض والاستثمارات في رؤوس الأموال لترقية الاقتصاد وتنمية المجتمع في الدول الإقليمية الأعضاء.
 - منح المساعدات الفنية للتحضير وتنفيذ المشاريع والبرامج التنموية.
 - ترقية رأس المال الحكومي والقطاع الخاص لإغراض التنمية.
 - الاستجابة لطلبات الدول الأعضاء للمساعدة في تناسق السياسات والخطط التنموية.
 - وكذلك من مهام البنك إعطاء الاهتمام للمشاريع والبرامج الوطنية والمتعددة الأطراف والتي تعمل علي ترقية التكامل الإقليمي.
- مجالات عمليات البنك:
- وهذه تغطي القطاعات الأساسية: وبالتحديد مجالات الزراعة، المرافق العامة، النقل، الصناعة، قطاعات المجتمع في الصحة والتعليم.

(١) يوسف احمد بطريق، مرجع سابق، ص ١٠٠

مع الاهتمام بالقطاعات الأخرى: خفض مستوى الفقر، إدارة البيئة، المجالات الأساسية للنوع وفعاليات المجتمع.

معظم تمويل البنك يتم توجيهه لدعم مشاريع معينة.
يقدم البنك أيضا قروض للبرامج، القطاعات والسياسات لتحقيق إدارة الاقتصاد الوطني.

يقدم البنك التمويل لعمليات القطاع الخاص بضمانات غير حكومية.
يوصل البنك ويتابع عمليات التمويل المشترك الثنائية والمتعددة مع المؤسسات الأخرى.

يمثل مجلس محافظي البنك السلطة العليا لصنع سياسات البنك.
وقد خول مجلس المحافظين سلطاته لمجلس الإدارة المسئول كلية عن القيام بكل مهام البنك وعملياته ويقوم مجلس إدارة البنك بالمصادقة علي القروض، الضمانات الاستثمارية العادلة، الإقراض. كما يضع موجهات السياسات الخاصة بعمليات البنك والسياسات المالية وكذلك برامج القروض.

ثالثاً: البيئة المالية-أسواق المال ورأس المال /البورصات- مؤشرات^(١)
الأسواق المالية الدولية:

تعتبر مصدرا رئيسيا للحصول على التمويل كما أنها تمثل مجالا واسعا لتوظيف الأموال الفائضة عبر الحدود، ويجب أن نفرق بين قسمين رئيسيين:

الأول: السوق النقدية الدولية: يكون التعامل في هذه السوق بين البنوك التجارية في تلك الودائع التي تكون بمبالغ كبيرة ولمدة قصيرة (تتراوح من يوم إلى

(١) للمزيد انظر د. مصطفى يوسف كافي، المالية الدولية، دار الإعصار، دار المجتمع العربي، عمان، الأردن، ٢٠١٤.

سنة)، وتتأثر هذه السوق بالتقلبات التي تطرأ على أسعار الصرف، وهذا يعود إلى أن التعامل يجري بالعملات الأجنبية.

الثاني: سوق رأس المال الدولية: ويتم التعامل في هذه السوق من خلال أسواق الأوراق المالية أو بما تعرف بالبورصات، ويشترك في التعامل في هذه السوق صناديق الاستثمار والشركات الدولية، وشركات التأمين والبنوك المتخصصة وصناديق التقاعد... إلخ، وتكون الفترة الزمنية للسندات المصدرة بين ٣- ٥ سنوات، ويتم التعامل في هذه السوق بعقد القروض المشتركة إضافة إلى إصدار وتداول السندات الأوروبية والأجنبية، وتتأثر هذه السوق بتغيرات أسعار الفائدة بالإضافة إلى تغيرات أسعار صرف العملات.

آلية التعامل في سوق النقد الدولية:

يتم التعامل في هذه السوق على أساس من الثقة الكاملة في أطراف التعامل، كما أن السرعة في الأداء والثقة في التنفيذ من أهم السمات التي تحكم هذه التعاملات، بالإضافة إلى الرقابة التي تفرضها البنوك المركزية على حركة التعاملات والتحويلات للعملات الأجنبية، وقد نجم عن هذا التدخل وجود ما يعرف ببنوك الأوف شور (offshore) وهي مراكز مالية تعمل في مجال الإقراض والاقتراض وتلقي الودائع خارج حدودها الوطنية، ولا تخضع لرقابة البنوك المركزية على كافة العمليات، ويجري التعامل في هذه المراكز استناداً لشروط التعامل بين بنوك لندن أو ما يعرف بالليبور «معدل الفائدة السائد بين البنوك في لندن» (LIBOR: London Inter bank Offer Rate).

وتقوم الشركات ذات النشاط الدولي بإيداع فوائدها المالية والاقتراض قصير الأجل من البنوك المتعاملة في هذه السوق لتمويل تجارتها الدولية.

وقد أثر الارتفاع الشديد في أسعار البترول سنة ١٩٧٣ على تراكم الفوائض البترولية لدى الدول المصدرة له، وقد تم إيداع هذه الفوائض في هذه البنوك، وهو ما جعلها تنشط في مجال الاقتراض للدول والهيئات الحكومية.

بالإضافة إلى ذلك هناك أطراف أخرى تتعامل في هذه السوق أهمها السماسرة والمؤسسات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي وبنك التسويات الدولية، وبعض الصناديق الإقليمية وبيوت المقاصة وبعض الشركات المالية التي تتبع البنوك التجارية وتتخصص في عمليات مصرفية دولية.

أما أدوات التعامل في السوق النقدية الدولية فهي:

- الودائع لأجل والتي تمتد مدتها بين يوم إلى عدة سنوات.
 - شهادات الإيداع القابلة للتداول بالتظهير في السوق الثانوية، وتستخدمها البنوك لجذب الفوائض لدى الشركات والمؤسسات غير المصرفية.
 - شهادات الإيداع المغلقة أو المخزنة: هي شهادات تصدرها البنوك التجارية للحصول على أموال لفترة محدودة على أن يتم الاحتفاظ بهذه الشهادة في خزائن البنك دون أن يجري التعامل عليها في السوق الثانوية للتداول، كما تتمتع هذه الشهادات بسعر فائدة ثابتة وبسعر فائدة معوم حيث يتحدد سعر الفائدة عليها في حدود (١/٤%) فوق سعر الليبور (LIBOR)، ويتم تعديلها كل ستة أشهر.
- بالإضافة إلى شهادات الإيداع الأمريكية، القبولات المصرفية والأوراق التجارية.
- آلية التعامل في سوق رأس المال الدولية:
- تتضمن سوق رأس المال الدولي كلا من سوق القروض المشتركة وسوق السندات الدولية والتي تتميز بما يلي:
- تعتبر سوق السندات الدولية أحد أهم أجزاء أسواق المال الدولية، وهو أداة هامة للحصول على السيولة طويلة الأجل.
 - تتنوع السندات المصدرة تنوعا كبيرا، فهناك السندات بأسعار فائدة متغيرة حسب أسعار الفائدة السائدة في أسواق المال الدولية، على العملة التي تم بها

إصدار هذه السندات، كما يمكن إعطاء الحق لحاملها في تحويلها إلى سندات ذات فائدة ثابتة إذا ما انخفضت أسعار الفائدة السائدة عن مستوى محدد، أو إمكانية تحويل هذه السندات إلى أسهم ملكية في الشركات التي أصدرتها.

- يمكن الاكتتاب في السندات المقومة بسلة عملات تجنباً لمخاطر تقلبات أسعار الصرف.

- بعد الاكتتاب تصبح السندات قابلة للتداول في السوق الثانوية بعد ٥ أيام من تاريخ تسليمها للمكتتبين، ويتم التعامل في السوق الثانوية للسندات بالبيع والشراء من خلال البنوك والسماسرة وبيوت المقاصة، والشركات الدولية.

سوق الصرف الأجنبي:

يعتبر المكان الذي تجري فيه تبادل العملات الدولية المختلفة بيعاً وشراءً، وسوق الصرف ليست كغيرها من الأسواق المالية أو التجارية، إذ أنه ليس محددًا بمكان معين يجمع البائع والمشتري، وإنما يتم التعامل في سوق الصرف بواسطة أجهزة الهاتف والتلكس والفاكس داخل غرف التعامل بالصرف الأجنبي (Dealing Rooms) في البنوك العاملة في مختلف المراكز المالية مثل: نيويورك، لندن، طوكيو، فرانكفورت، سنغافورة، هونغ كونغ، سان فرانسيسكو، سيدني، زيوريخ، تورنتو، بروكسل، البحرين، هونغ كونغ... إلخ، ويعمل كشبكة تتجه على توحيد المجال الاقتصادي الدولي.

وتكون غرف التعامل في البنوك مزودة بأجهزة المعلومات مثل رويتر وتيلرات (Reuter Monitor) وداجونز... إلخ، والتي تعرض على شاشاتها التغيرات الفورية التي تطرأ على أسعار العملات المختلفة وأسعار الفائدة على الودائع بالعملات الحرة لآجال مختلفة على مدى ٢٤ ساعة.

ويجري التعامل بين البنوك في مجال الصرف الأجنبي إما لحسابها الخاص: عندما تقوم بتغطية مراكزها المكشوفة بالعملات الأجنبية أو في محاولاتها تحقيق أرباح من عمليات المضاربة في النقد الأجنبي، وإما أنها تشارك في السوق باعتبارها مؤسسات وسيطة بين عملائها المصدرين والمستوردين.

تعتبر نسبة التحويل بين العملات التي تقوم بها المصارف هذه كناية عن أسعار نسبية للعملات وتعرف غالبا بأسعار الصرف أو معدلات الصرف (Cours de change , taux de change).

وتتقلب هذه الأسعار من يوم إلى آخر (au jour le jour) تبعا لتغيرات العرض والطلب للعملات، ويميز تقليديا بين معدلات الصرف الثنائية أوالمزدوجة (Bilatéraux) ومعدلات الصرف الفعلية (Effectifs).

سوق الصرف الجاري (الفوري) والآجل

أولاً: سوق الصرف الفوري: وهي عملية شراء لعملات أجنبية مقابل بيع عملات أجنبية أخرى، فإذا ما تم الاتفاق على صفقة نقد أجنبي بسعر صرف محدد، فإن الأطراف المعنية عليها تحديد مكان وتاريخ التسليم، فإذا لم يحدد تاريخ التسليم فتؤخذ أسعار البيع والشراء على أنها آنية أو فورية ويجب ان تسلم على أبعد حد، بعد يومين قابلين للعمل، من تاريخ إنجاز العملية، ولا يستثنى من هذه القاعدة إلا العمليات بين الدولار الأمريكي والدولار الكندي، حيث يجب أن يحصل التسليم خلال ٢٤ ساعة.

وتتم الصفقات باستخدام تاريخ التسوية الفوري، ويراعى ألا يصادف تاريخ تسوية صفقة العملة يوم إجازة في أي من بلدي العملتين وإلا تأجلت التسوية إلى يوم العمل الموالي، فمثلا إذا عقدت صفقة يوم الاثنين فإن التسوية تنفذ يوم الأربعاء، فإذا اتفق أن كان يوم الأربعاء إجازة في أي من بلدي العملتين أو في

نيويورك فإن التسوية تنفذ يوم الخميس، وإذا عقدت الصفقة يوم الخميس فإنها تنفذ يوم الاثنين من الأسبوع التالي.

ثانياً: سوق الصرف الآجل: ويقصد بها أن يعقد اتفاق بين أحد البنوك وطرف آخر لاستبدال عملة مقابل عملة أخرى في تاريخ مستقبلي على أساس سعر صرف آجل يتفق عليه بين الطرفين.

وسعر الصرف الآجل بعملة ما هو إلا السعر الذي يتم على أساسه بيع أو شراء عملة ما في تاريخ لاحق (آجل) لتاريخ إبرام عقد الصفقة.

ويتم تحديد هذا السعر وتاريخ التسليم ومبالغ العملاتين موضوع التعامل في نفس تاريخ إبرام عقد الصفقة (لتجنب تقلب أسعار صرف العملة المحددة في الصفقة)، وسعر الصرف الآجل ببساطة هو سعر الصرف الفوري السائد وقت الإبرام مضافاً إليه فرق سعري الفائدة السائدين في الأسواق النقدية الدولية على العملاتين موضوع التبادل.

بمعنى أن الفرق بين السعر الفوري والسعر الآجل هو الفرق بين سعري الفائدة على العملتين.

ولذلك يمكن احتساب سعر الصرف الآجل من اليوم الأول لتحرير عقد الصرف الآجل استناداً إلى ثلاثة عناصر:

- سعر الصرف الفوري السائد في السوق في تاريخ إبرام عقد الصفقة.
- سعر الفائدة الذي يدفعه العميل إذا ما اقترض قيمة العملة المبيعة التي سيتم السداد فيها عند استحقاق العقد الآجل.
- سعر الفائدة الذي يحصل عليه العميل إذا ما أودع قيمة العملة المشتراة في وديعة ثابتة لفترة العقد الآجل.

الأسواق المشتقة

هناك عدة أنواع من المعاملات التي تتم في أسواق الصرف الأجنبي وتسمى المشتقات المالية وهي:

(١) أسواق الاختيارات (عقود الخيارات المالية)

تم تداول عقود الخيار لأول مرة في بورصة منظمة عام ١٩٧٣، ولقد انتشر استخدام هذه الخيارات فيما بعد على نطاق واسع عبر العالم، وتعود نشأة هذه العقود أساساً إلى سوق السلع حيث كان المنتجون يهدفون إلى حماية أنفسهم من مخاطر وفرة الإنتاج وتدهور الأسعار لذلك يشترون هذا الحق ليتمكنوا من بيع الإنتاج للتجار بسعر وفي تاريخ محددين مقابل تعويض للتجار^(١).

أما فيما يتعلق بالخيارات المالية فإن الأصول موضع التعامل تتمثل في: الأسهم السندات، العملات الأجنبية أو حتى مؤشرات الأسهم.

كما تعتبر هذه العقود بديل عن المتاجرة مباشرة في الأسهم العادية^(٢) حيث بدلا من شراء أسهم يقوم المستثمرون بشراء هذه العقود التي تمثل حق استلام أو تسليم أصل ما في ظروف معينة.

مفهوم عقود الخيار:

عقد الاختيار هو اتفاق للتعامل في تاريخ مستقبلي محدد وبسعر محدد، ولكن فقط إذا رغب مشتري العقد في حدوث هذا التعامل^(٣) وتتوفر هذه الرغبة في حالة

(١) عبد الغفار حنفي، الاستثمار في بورصة الأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ص: ٥٥٩.

(٢) طارق عبد العال حماد، المشتقات المالية (المفاهيم، إدارة المخاطر، المحاسبة)، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٥٣.

(٣) المرجع السابق، ص ٥٣.

ما إذا كانت التغيرات السعرية للأصل محل العقد عند التاريخ المحدد في صالح المشتري، ويحصل المشتري على العقد لقاء علاوة (مكافأة) يدفعها للبائع (محرر العقد) عند إبرام العقد.

وتعتبر عقود الخيار عن القدرة أو الحق في الاختيار بين بديلين هما: إما ممارسة هذا الحق أو الامتناع عن تنفيذه.

ويعرف عقد الخيار أيضا على أنه اتفاق بين طرفين البائع والمشتري يخول لحامله شراء أو بيع أصل معين بسعر محدد في تاريخ مستقبلي محدد^(١)، يسمى السعر بسعر التنفيذ أو الممارسة، ويسمى التاريخ المستقبلي بتاريخ نهاية صلاحية العقد.

٢- أنواع عقود الخيار:

يمكن تقسيم الخيارات إلى عدة أنواع أخذاً بعدة معايير:

أولاً: الأنواع الرئيسية: حيث تقسم إلى: خيارات الشراء وخيارات البيع.

خيار الشراء: هو عقد بين طرفين (البائع والمشتري) يعطى فيه الحق للمشتري في الاختيار بين شراء أو عدم شراء أصل ما بسعر معين خلال فترة أو تاريخ مستقبلي، ويمنح المشتري هذا الحق لقاء مبلغ مالي يدفعه للبائع وهو المكافأة (سعر الخيار).

ويقوم المشتري بتنفيذ حقه إذا كان السعر السوقي للأصل أكبر من سعر الممارسة.

(١) موسى مطر شقيري، نوري موسى، ياسر المومني، المالية الدولية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ١١١.

خيار البيع: هو أيضا عقد بين طرفين يمنح الحق لصاحب العقد في الاختيار بين بيع أو عدم بيع أصل معين بسعر ما وبتاريخ مستقبلي مقابل علاوة دفع تدفع للبائع، ويتم التنفيذ إذا انخفض السعر السوقي عن سعر التنفيذ.

ثانيا: حسب تاريخ التنفيذ: تقسم إلى:

خيارات أمريكية: هي عقود يسمح فيها لصاحب العقد بأن يمارس حقه في شراء أو البيع في أي وقت في الفترة بين شرائه للعقد وتاريخ انتهاء صلاحية العقد.
خيارات أوروبية: يكون فيها الحق لحامل العقد أن ينفذ عقده فقط في تاريخ انتهاء صلاحية العقد (أي في يوم واحد).

(٢) العقود المالية المستقبلية Financial futures^(١):

عرفت هذه العقود منذ أكثر من ١٠٠ عام حيث كانت تتداول في بورصات شيكاغو ولندن، وكانت السلع مثل: البن والسكر والكافا والذهب والفضة والبلاتين... هي موضوع هذه العقود، وكان الهدف الأساسي من وجود هذه البورصات هو حماية التجار والصناع من تحركات الأسعار في غير صالحهم نتيجة لتغير ظروف الإنتاج أو بسبب الاضطرابات السياسية أو الاقتصادية.

وابتداء من سنة ١٩٧٢ تم إنشاء أول بورصة للتعامل في العقود المالية المستقبلية وتسمى International Monetary Market (IMM) وهي السوق النقدية الدولية وهي فرع لبورصة شيكاغو التجارية (Chicago Mercantile Exchange) وذلك للتعامل في هذه العقود وأذونات الخزينة العامة والسندات والنقد الأجنبي ومؤشرات سوق الأوراق المالية.

(١) مدحت صادق، النقود الدولية وعمليات الصرف الأجنبي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٧٧.

وفي لندن تطورت سوق العقود المستقبلية London International Financial
Futurs Exchange (بورصة لندن للعقود المالية الدولية) (LIFFE) حيث يجري الاتجار
بعقود الخيار والعقود المستقبلية.

تعريف العقود المالية المستقبلية:

هي عقود قانونية ملزمة تعطي لصاحبها الحق في شراء أو بيع كمية مُطية محددة
من أحد الأدوات المالية المعنية بذاتها بسعر محدد في وقت إبرام العقد، على أنه يتم
التسليم في تاريخ لاحق في المستقبل، كأن ينص العقد على تسليم ما قيمته مليون دولار
أذون خزانة أمريكية في جوان ٢٠٠٥ تدر عائدا قدره ١٠,٥% سنويا مثلا، أو تسليم عملة
أجنبية معينة في تاريخ معين، ويتم هذا التعاقد في جلسة مزاد علني في بورصة العقود
المستقبلية التي يوجد بها عدد من غرف التعامل تختص كل واحدة منها بالتعامل في
العقود المستقبلية على سلعة معينة، وفي وسط الغرفة يلتقي المتعاملون من أعضاء
السوق على حلبة أو حلقة في غرفة التعامل.

خصائص العقود المستقبلية:

تتميز بأنها عقود مُطية (standard contracts) من حيث تحديد كمية العمل
ونوعها وشهور التسليم، ويتم التعامل في العقود المالية المستقبلية من خلال مزاد علني
مفتوح (Open Outcry) في سوق مركزي منظم وعن طريق بيت سمسرة.
يجري تسليم العملات المتعاقد عليها من خلال غرفة للقاصة (Clearing House)
تتألف من أعضاء السوق وتقع عليها مسؤولية تسوية الصفقات المعقودة وضمن تنفيذ
العقود إذا ما تعثر أحد الأطراف في تنفيذ ما عليه من التزامات وفقا للعقد.
إن التسليم الفعلي للأدوات المالية التي تم التعاقد عليها بموجب العقود
المالية المستقبلية نادر الحدوث، وذلك على عكس السوق الفورية، فأغلب العقود

المالية المستقبلية تأخذ اتجاهها عكسيا قبل تاريخ التسليم، أي أن معظم صفقات الشراء ينقلب إلى صفقات بيع مماثلة قبل أن يتم التسليم الفعلي وتتيح عملية تنميط كمية ونوع الأداة المالية نقل العقود المستقبلية بسهولة إلى متعاقدين جدد من خلال البورصة. تكلفة التعامل في الجلسات المفتوحة للمزاد العلني في أسواق العقود المالية المستقبلية تميل إلى الانخفاض.

استخدامات العقود المستقبلية:

تستخدم العقود المستقبلية إما للتجارة (Trading)، أو لتغطية مخاطر التغيرات المستقبلية (Hedging).

١- استخدام العقود المستقبلية للتجارة (المضاربة): المقصود بالتجارة هنا المضاربة «Speculation» على تغيرات الأسعار في المستقبل مما يتيح الفرصة للمضاربين لتحقيق بعض الأرباح من بيعهم أو شرائهم عقود مالية مستقبلية حسب تنبؤاتهم بالنسبة لاتجاه تحركات الأسعار إما صعودا أو هبوطا.

وتجدر الملاحظة أن المضارب لا يمتلك الأصول التي يريد بيعها ولا يرغب في شرائها أو امتلاكها وإنما هدفه هو انتهاز الفرص لتحقيق الأرباح من هذه التجارة.

لنفرض أن المضارب توقع بأن أسعار العقود المستقبلية على أصل ما بتاريخ تسليم معين ستكون أقل من السعر الذي سيكون عليه الأصل محل التعاقد في السوق الفورية (الحاضرة) في نفس تاريخ تنفيذ العقد المستقبلي، فسوف يقوم بشراء تلك العقود أي يأخذ مركزا طويلا عليها (Long position)، أما إذا تنبأ بأن أسعار العقود المستقبلية في تاريخ التسليم ستكون أعلى من السعر الذي سيكون عليه الأصل محل التعاقد في السوق الفورية (الحاضرة) في نفس التاريخ، فسوف يعمل على بيع عقود مستقبلية أي أن يأخذ مركزا قصيرا (Short position).

٢- استخدام العقود المستقبلية للتغطية: تستخدم العقود المستقبلية للتغطية كإجراء وقائي من أجل تخفيض مخاطر الخسارة المستقبلية الناجمة عن التقلبات السعرية المضادة (المعاكسة) في أسعار الفائدة وأسعار الصرف أو أسعار الأسهم وذلك عن طريق أخذ مركز مضاد (Counteracting Position) في سوق العقود المستقبلية ومساو تماماً للمركز الحالي الذي يراد تغطيته.

(٣) أسواق الاستبدالات (عقود المبادلة)

تتضمن تحرير عقدين متزامنين أحدهما عقد شراء والآخر عقد بيع، وقيمة كل من العقدين واحدة إلا أن تاريخ استحقاقهما مختلف ويفصل بينها فترة زمنية (شهر، ٢، ٣، ٦ أشهر، سنة)، كأن يرم عقد بيع مبلغ مليون جنيه إسترليني مقابل ٢ مليون دولار أي بسعر ٢ دولار للجنيه بيعة فوراً، وفي نفس الوقت يرم عقد شراء مبلغ مليون إسترليني يسلم خلال ثلاثة شهور مقابل الدولار بسعر ٢,١٠ دولار للجنيه.

بمعنى تتم مبادلة إسترليني مقابل دولار بتحرير عقدي بيع وشراء.

ففي العقد الأول تم بيع الإسترليني.

وفي العقد الثاني (في نفس تاريخ العقد الأول) أعيد شراء المبلغ بالإسترليني ولكن التسليم تم تحديده بعد ثلاثة أشهر.

ويسمى الفرق بين سعر الشراء وسعر البيع بسعر المبادلة (Swap rate) أو هامش السعر الآجل ويبلغ في المثال: $2,10 - 2 = 0,10$ وهي قيمة العلاوة التي احتسبت للإسترليني وهذا الفرق يعبر عنه بالنقطة فنقول سعر المبادلة ١٠٠٠ نقطة.

والنقطة تعني في لغة العملة الأجنبية جزء من المئة من السنة في عملية

التسعير، فإذا قيل سعر صرف الإسترليني مقابل الدولار ارتفع من ١,٥٤٢٦ إلى ١,٥٤٢٨

دولار فإن معنى ذلك ارتفاع السعر بنقطتين والنقطة في سعر الفائدة تساوي ١% فإذا تغير سعر الفائدة من ٩% إلى ٩,٥% فيقال أن هناك ارتفاع بنصف نقطة. وسعر المبادلة ليس بسعر الصرف، وإنما هو فرق سعر الصرف أي الفرق بين السعر الفوري والسعر الآجل للعملة.

وفي معظم عمليات المبادلة يتم الشراء والبيع في نفس الوقت وبين نفس الأطراف، غير أنه يحدث في بعض الأحيان أن يشتري أحد المتعاقدين العملة شراء فوريا من جهة ما ثم يبيعها آجلا لجهة أخرى، وفي هذه الحالة يطلق على عملية المبادلة هذه المبادلة الموجهة (Engineered swap) تمييزا لها عن المبادلة التامة (Pure swap) والتي تتم بين نفس طرفي التعاقد في عمليتي الشراء والبيع وفي عملية المبادلة الموجهة لا يشترط تساوي المبلغين في عقدي الشراء والبيع.

استخدامات عقود المبادلة:

ومارس عمليات المبادلة في الأحوال التالية:

- تحويل عملة ما إلى عملة أخرى بشكل مؤقت وبدون الاحتفاظ بمركز العملة الأجنبية ويستخدم هذا الأسلوب في عمليات الترجيح المغطى بأسعار الفوائد.
- تستخدم عمليات المبادلة لخلق وضع آجل مقابل وضع آجل (Foward against foward)، كأن يباع الإسترليني مقابل الدولار تسليم آجل لمدة ثلاثة شهور، ثم شراء إسترليني مقابل دولار تسليم شهر واحد، وذلك لتوقع تغير مقدار العلاوة أو الخصم (الذي يعكس فروق أسعار الفائدة على العملتين) لصالح المتعامل.
- تستخدم عمليات المبادلة في خلق وضع مضاد للوضع المشار إليه في البلد ٢ أعلاه بعد جني الأرباح المحققة نتيجة تغير أسعار الفائدة لصالح المتعامل.

- إذا لم يكن في الإمكان اقتراض أو إقراض عملة ما خلال فترة محددة بسبب عدم تواجد المقرض أو المقترض الذين تتفق ظروف ككل منهما مع الآخر من حيث قيمة القرض المطلوب أو مدة القرض ذاته، فإنه يمكن شراء هذه العملة في تاريخ فوري ثم بيعها في تاريخ آجل بحيث تكون المدة الفاصلة بين التاريخين تتفق مع مدة القرض المطلوب، ويتم هذا من خلال عمليات المبادلة.
- إذا خرج رأس المال بعملة ما للاستثمار في الخارج بعملة أجنبية أخرى (لارتفاع أسعار الفائدة على هذه الأخيرة مثلاً) فإن عملية المبادلة تجنب المستثمر مخاطر تغير سعر الصرف عند إعادة تحويل رأس المال المستثمر إلى العملة الوطنية.
- تستخدم البنوك المركزية عمليات المبادلة لتثبيت أسعار صرف عملاتها عندما تتعرض لضغوط عليها بسبب المضاربة، إذ يشتري البنك عملة أجنبية مقابل بيع عملة محلية بيها فوراً ثم يبيع عملة أجنبية مقابل شراء عملة محلية آجلاً في نفس الوقت أو العكس، وذلك للتخفيف من الضغوط الواقعة على عملته، وتلجأ البنوك المركزية أيضاً للمبادلة من أجل توفير السيولة في الاقتصاد الوطني أو للتخلص من السيولة الفائضة إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.

أسواق العملات الدولية

لقد استمدت هذا السوق تسميتها بهذا المصطلح عندما بدأت البنوك الأوروبية تفتح لعملائها حسابات ودائع لأجل بالدولار وتلتزم برد هذه الودائع عندما يحين أجلها للسداد بالدولار وهذه الطريقة تخالف العرف السائد لدى البنوك التجارية والقاضي برد الودائع بالعملات المحلية.

ولكن ما يجري ويحصل في الوقت الحاضر في الأسواق الأوروبية قلل من دور اليورو ودولار ودلالته وخاصة بعد أن قامت البنوك الأوروبية بتعميم تجربتها

على البنوك التجارية الأخرى في معظم أنحاء العالم، كما أن الأمر أصبح مختلفا حيث لم يقتصر دور البنوك الأوروبية على قبول الودائع بالدولار فقط بل ذهبت إلى أبعد من ذلك بقبول ودائع بعملات أجنبية رئيسية كالمارك الألماني والفرنك السويسري. ولذلك اقترح لتسميتها بـ «Eurodevises» وهي عبارة عن ودائع بنكية بعملات تختلف عن عملة البلد الذي يوجد فيه البنك وهناك شرطان أساسيان لأن تكون الوديعة أوروبية (دولية) وهما:

الشرط الأول: المؤسسة التي تقبل الوديعة يجب عليها أن تكون بنكا تجاريا والمودع يمكن أن يكون بنكا آخر أو أي شخص أو مؤسسة أخرى غير بنكية.

الشرط الثاني: أن يكون البنك في مكان خارج البلد الذي تحمل الوديعة عملته وتسمى البنوك التي تقبل وتقرض عملات أوروبية بالبنوك الأوروبية^(١).

ومن هنا أصبحت سوق العملات الأوروبية تعني في الوقت الحاضر مجموعة أو شبكة كاملة من العمليات النقدية والمالية ذات الطابع الدولي، كذلك فإن الأطراف المتعاملة في هذه السوق لم تعد هي البنوك التجارية وحدها بل شملت البنوك المركزية، والمؤسسات المالية الدولية، والمشروعات دولية النشاط والسلطات والهيئات العامة في مختلف الدول^(٢).

نشأت هذه الأسواق في أواخر الخمسينيات وبالتحديد في عام ١٩٥٨ عندما وافقت المصارف البريطانية على التعامل بودائع الدولارات التي بحوزتها خاصة بعد تكديس فائض كبير من الدولارات الأمريكية لديها، فقد ساعد العجز في ميزان

(١) جمال جويدان الجمل، الأسواق المالية والنقدية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢، ص ٦٧-٦٨.

(٢) زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٢٧٤.

المدفوعات الأمريكي على انسياب كميات ضخمة من الدولارات إلى خارج الولايات المتحدة الأمريكية بعيدة عن سيطرة السلطات النقدية الأمريكية عليها.

أسواق اليورو (EURO MARKET)

وهناك نموذجان من اليورو أسواق الأول بشكل السوق النقدية الدولية والثاني يشكل جزءا من السوق المالية الدولية^(١).

عملات اليورو: (Euro-Devises) وقروض اليورو (Euro-Credits) ويجب التطرق إلى اليورو دولار وباقي عملات اليورو الأخرى.

١- اليورو عملات: يشكل اليورو- دولار الجزء الأهم من عملات اليورو، أما اليورو عملات الأخرى تختلف فيما بينها من حيث أهميتها:

أ- اليورو- دولار: (الأورو دولار): المبالغ باليورو الدولار هي ودائع مصرفية محررة بالدولار ومودعة لدى مصرف يوجد خارج الولايات المتحدة الأمريكية ويمكن تعريف هذه المبالغ على أنها التزامات بنك-اليورو بالدولار، واليورو دولار هو موضوع سلف وقروض في سوق يتألف وسطاؤه من البنوك الموجودة خارج الولايات المتحدة الأمريكية أما البنوك التي تشارك في سوق اليورو ودولار فتعرف بمصارف اليورو: (Euro Banques) ويقصد بذلك المصارف التجارية الأوروبية الكبرى وفروع البنوك الأمريكية التي تخصص جزءا من نشاطها لعقد سلف أو قروض اليورو ودولار.

الخصائص الرئيسية للمبالغ باليورو دولار:

المبالغ باليورو ودولار هي أصول بالنقد الكتابي، ولا تأخذ أبدا شكل الأوراق النقدية.

(١) وسام ملاك، الظواهر النقدية على المستوى الدولي، دار المنهل اللبناني، لبنان، ص ٥٢٦.

المبالغ باليورو ودولار تدار خارج الولايات المتحدة الأمريكية، ولا يعتبر الدولار كـ«يورو ودولار» إلا إذا ظهر في ميزانية البنوك غير الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، هذا ويفقد اليورو ودولار طبيعته (أي لا يصبح معتبرا ليورو-دولار) إذا استخدم في مدفوعات (تسديدات) داخل الولايات المتحدة الأمريكية.

سوق اليورو دولار هي سوق العمليات الضخمة، وتتجاوز مبالغ العمليات عادة المليون دولار كما أن أحد طرفي هذه العمليات هو غالبا ما يكون دولة أو مشروعات كبيرة والتي تبدو مخاطر إقراضها متدنية.

سوق اليورو-دولار هي سوق دولية وتتحدد معدلات الفائدة اعتمادا على طلب وعرض اليورو ودولار ومعزل عن معدلات الفائدة المحلية.

ب- اليورو عملات الأخرى: هي مجموع الأصول النقدية التي تدار خارج منطقة تداولها القانوني تسمى يورو عملات، ولذلك فالتسمية حسب اليورو ودولار، فإن الأصول بالعملات القابلة للتحويل والموضوعة بتصرف المؤسسات المالية الموجودة خارج منطقة التداول القانوني لهذه العملات، تعرف باليورو مارك، يورو فرنك سويسري، يورو-جنيه استرليني، يورو فرنك فرنسي... إلخ، ومجموع الأصول النقدية التي تدار خارج منطقة تداولها القانوني تسمى بيورو عملات، وتمثل المبالغ باليورو دولار أكثر من (٣/٤) ثلاثة أرباع المبالغ الإجمالية باليورو عملات، والمصطلح (يورو) (Euro) يعني أن هذه العملات كانت تدار في أوروبا، لكن الودائع بالدولار أو الجنيه في طوكيو مثلا تعتبر أيضا، يورو عملات رغم وجود خارج أوروبا.

إذا اقتصر سوق اليورو عملات على العمليات بين البنوك فإنه يلعب دور السوق النقدية حيث تعرض البنوك ذات القدرة على الإقراض الفائض في مواردها عندما تكون معدلات الفائدة مغرية، وتقترض البنوك ذات الحاجة إلى الاستدانة عندما تتوافق شروط الاقتراض مع مصالحها، أما إذا نظر إلى سوق اليورو عملات

من زاوية كونه موضع عمليات، تأخذ شكل سلف وقروض للقطاع غير المصرفي، فإن هذه السوق تصبح كناية عن سوق للإقراض، ويجب بالتالي تمييزه عن سوق الصرف الذي يحصل فيه بيع وشراء العملات فوراً أو لأجل.

٢- اليورو-قروض (Euro-Credits):

اقتصر دور سوق اليورو - دولار في البداية على عمليات الإقراض والإيداع قصير الأجل، فكان حاملو اليورو دولار يقدمون على إيداعات تحت الطلب أو قصيرة الأجل، كما أن السلف باليورو-دولار كانت تتم لفترات تتراوح عادة ما بين ٣٠ و ٦٠ يوماً، ولما ارتفع الطلب على السلف ذات الأجل الطويل تجمعت المصارف ضمن ما يسمى كونسورتيوم (Consortiums Syndication)، لكي تقوم بتقديم يورو قروض متوسطة وطويلة الأجل قد تصل إلى ١٠ سنوات أو ١٥ سنة إلى جانب قروضها قصيرة الأجل، هذه القروض غالباً ما تكون على شكل خطوط قروض أو سقوف قروض (Roll over) أو (lignes de crédits) توضع تحت تصرف المقترض لفترة محددة، وهي قروض قابلة للاستخدام في الأجل القصير (سنة أشهر) وقابلة للتجديد أيضاً، وتمنح من خلال موارد سوق اليورو دولار تحت الطلب أو قصير الأجل، وتتميز هذه القروض بما يلي:

مبالغ الهامة ومعدلات فائدة قابلة للتعديل في فترات دورية منتظمة كل ٣ أو ٦ أو ٩ أو ١٢ شهراً في كل مرة يحدد معدل فائدة جديد بين البنوك الكبرى (أي من السنة الأولى) استناداً إلى معدل الفائدة على الودائع بتلك العملة في سوق لندن لليورو عملات (LIBOR) (London Interbank offered Rate) بالإضافة إلى ذلك هناك مراكز أخرى يمكن أن تكون مرجعاً في تحديد سعر الفائدة، وحتمت بالتالي استعمال مصطلحات أخرى كـ «PIBOR» السعر في باريس و«SIBOR» (السعر في سنغافورة) و«BIBOR» (السعر في البحرين)... إلخ.

إن الودائع باليورو عملات وكذلك قروض الأورو أصبحت الأداة الأساسية لتمويل رؤوس الأموال بين بلد وآخر، سواء أكان ذلك في الأجل القصير

أم أيضا في مرحلة لاحقة بفضل تقنيات جديدة لتمويل رؤوس الأموال في الأجلين المتوسط والطويل.

أسواق السندات الدولية: International Bond Market

تعتبر أسواق السندات الدولية حديثة نسبيا، إذ أنها بدأت تحتل مركزا هاما في مجال الاستثمارات المالية الدولية في مطلع الستينات من القرن العشرين، وأصبحت السندات في الفترة الحالية تمثل أحد أهم التوظيفات الاستثمارية طويلة الأجل، ومن ثم أصبحت تمثل جانبا هاما من الاستثمارات التي تدخل حافظة الاستثمار المالي لأي مؤسسة.

وترجع أهمية السندات الدولية عموما إلى كونها:

- أداة استثمارية طويلة الأجل تسهم في إعادة توزيع المدخرات على جميع المقرضين على المستوى الدولي.
- أداة ملائمة لتوظيف هذه الأموال في مجال مضمون وقليل المخاطر.
- ذات سيولة مرتفعة رغم طول آجال استحقاقها إذ يمكن التنازل عنها بالبيع في السوق الثانوية.

وتنقسم أسواق السندات الدولية إلى نوعين رئيسيين هما^(١):

- السندات الأوروبية.
- السندات الأجنبية.

١- السندات الأوروبية:

هي عبارة عن سندات يصدرها المقترضون الذين ينتمون لدولة معينة خارج حدود دولتهم وفي أسواق رأس المال لدول أخرى وبعملة غير عملة الدولة التي تم

(١) عادل المهدي، التمويل الدولي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ١٩٩٣، ص ١٢٢.

فيها طرح هذه السندات للاكتتاب فإذا قامت مؤسسة جزائرية بإصدار سندات مقومة بالدولار الأمريكي وتم بيعها أو الاكتتاب فيها في أسواق رأس المال بلندن أو زيورخ... إلخ، فإن هذه السندات يطلق عليها أورو سندات (Euro-bond) وعادة ما تتولى تجمعات مصرفية دولية إدارة هذا الإصدار.

٢- السندات الأجنبية:

هي عبارة عن سندات دولية يصدرها المقترضون الذين ينتمون لدولة معينة خارج حدود دولتهم، وفي أسواق رأس المال لدولة أخرى وبعملة نفس الدولة التي تم طرح السندات بها، فإذا قامت مؤسسة جزائرية بإصدار سندات مقومة بالدولار الأمريكي وتم بيعها والاكتتاب فيها في أسواق رأس المال في نيويورك فإن هذه السندات يطلق عليها سندات أجنبية (Foreign bond).

ويتم طرح هذه السندات وبيعها بواسطة تجمعات مصرفية معينة بحيث تتولى هذه التجمعات التي توجد في دولة معينة إصدار هذه السندات وترويجها داخل حدود هذه الدولة، وبعملة نفس الدولة، ويتم توزيع الإصدار بين المكتتبين بنفس أسس توزيع الإصدارات المحلية.

والجدير بالذكر أن عمليات تنظيم الإصدارات بواسطة التجمعات المصرفية الدولية تقع في نطاق التعامل في السوق الأولية للسندات أو ما تعرف بـ «سوق الإصدار Premary Market» أما السوق الثانوية أو ما تعرف بـ «سوق التداول Secondary Market» فإنه يتم فيها تداول السندات الدولية وانتقالها من مشتريها الأصليين إلى مستثمرين جدد. وكلما تطورت السوق الثانوية لبيع وشراء السندات الدولية وارتفع حجم التعامل بها كلما ارتفعت جاذبية هذه السندات أمام المستثمرين. وتتميز السندات الأجنبية بانخفاض تكاليف عملية الإصدار خاصة إذا ما قورنت هذه التكاليف بتكاليف إصدار سندات الأورو.

فتكلفة السندات المصدرة بالدولار في نيويورك أقل من تكلفة الإصدار لنفس السندات بالدولار، ولكن في مراكز مالية أخرى غير الولايات المتحدة، ولتكن لندن أو زيورخ، وعلى الرغم من ذلك فإن سندات اليورو، تزيد عن ٣ أضعاف السندات الأجنبية المصدرة في كافة الأسواق الدولية.

ويرجع ذلك في حقيقة الأمر إلى صعوبة ارتياد أسواق السندات الأجنبية نظرا للقيود التي قد تضعها السلطات المحلية على هذه الإصدارات.

البورصات العالمية:

أولاً: البورصة الأمريكية: تعمل البورصة الأمريكية منذ عام ١٩٥٣ م وهي تتعامل في أكثر من ٩٠٠ من الأوراق المحلية وعدد من الأوراق المالية الأجنبية، ويتم تحديد أساليب التداول في البورصة منذ عام ١٩٨٥ م عندما تم ربط أسواق المال الأولية في دول مختلفة ببورصة (تورنتو) في كندا والبورصة الأمريكية بنظام الكتروني متعدد الأطراف، وهذا نظام التداول خارج البورصة الذي يسمح بالتعامل على مدى ٢٤ ساعة من البورصات العالمية.

ثانياً: بورصة نيويورك: وترجع بورصة نيويورك إلى عام ١٧٠٠ ويتم التداول في بورصة نيويورك على أساس العلاقات بين الوكلاء بدون وساطة ويستطيع الوكيل القيام بالبيع والشراء نيابة عن عدد من العملاء في البورصة ويعمل الوكلاء بالعمولة المتفق عليها، وتم ميكنة نظام التداول بالبورصة عن طريق الحاسب الآلي.

ثالثاً: بورصة كندا: يوجد أربع بورصات في كندا، تورنتو، فانكوفر، مونتريال، ودوينج، وتعتبر بورصة تورنتو أكبر البورصات الأربع حيث تخضع المعاملات فيها لشروط اتحاد وسطاء الاستثمار وتلعب بورصات كندا دور الوسيط بين بورصات أمريكا والبورصات الأوروبية (لندن) إلا أن نطاق السوق ودرجة التنوع فيه بكندا أقل من بورصة نيويورك.

رابعاً: البورصات البريطانية: تصل عدد الأوراق المالية في بورصة لندن ما يزيد على ٦٠٠٠ سهم تقدر نسبته ٥٠ % من إجمالي الأوراق المالية المسجلة في بورصات أوروبا منها ٢٠٠٠ سهم لشركات دولية وأوروبية أخرى تؤثر على مؤشر أسعار البورصة بصفة أساسية. خامساً: البورصات الفرنسية: لا تعتبر البورصات الفرنسية جذابة للاستثمارات الدولية وتسجل بورصة باريس عدداً محدداً من الأسهم الأجنبية بالمقارنة بالأسهم الفرنسية المسجلة في البورصة وتتعامل (بورصة باريس) في أوراق مالية ذات عائد ثابت (سندات) وتحدد الحكومة شروط تسجيل الأوراق المالية الأجنبية وكيفية تداولها في البورصة القيود الإدارية والضرائب.

سادساً: البورصات الألمانية: يوجد في ألمانيا ٨ بورصات للأوراق المالية، ولقد ازداد معدل دوران التداول في البورصات الألمانية خلال الفترة من عام ١٩٨٧ حتى عام ١٩٩٠، وتعتبر بورصة فرانكفورت أكبر بورصات ألمانيا حيث تسيطر على ثلثي التداول في الأسهم والسندات المتداولة.

سابعاً: البورصات الإيطالية: يوجد في إيطاليا عدد عشر بورصات للأوراق المالية ويركز نشاط تلك البورصات على الأسهم المحلية حيث يقل التعامل في الأوراق المالية الدولية، ويقل الإفصاح المالي في بورصات إيطاليا.

ثامناً: البورصات البلجيكية: تفتح البورصات البلجيكية أبوابها للاستثمارات الأجنبية ولكنها أقل البورصات الأوروبية جذبا للاستثمارات الأجنبية، وتتركز المعاملات في البورصة على السندات ذات العائد الثابت والضمانات الحكومية.

تاسعاً: البورصات الهولندية: تعتبر بورصة أمستردام بورصة الأوراق المالية الرسمية وهي بورصة صغيرة بالمقارنة مع بورصة لندن، حيث يسجل فيها حوالي من ٢٥٠٠ إلى ٣٠٠٠ ورقة مالية فقط.

عاشراً: البورصات السويسرية: وتعتبر سويسرا سوقاً مفتوحاً للمستثمرين والمقترضين الأجانب داخل وخارج سويسرا ويتمتع الموظفون في سويسرا بحق الاستثمار في الأوراق المالية الأجنبية وهو نفس حقوق المقيمين.

الحادي عشر: بورصات لوكسمبورج: لا توجد رقابة على العملات الأجنبية في لوكسمبورج، كما تزداد الصفقات في السوق القانونية غير الرسمية على الأوراق المالية ولا توجد ضرائب على الاستثمارات الأجنبية هناك.

الثاني عشر: البورصات اليابانية: تغطي الأسواق المالية في اليابان أسواق الأسهم والسندات والتأمين وأسواق الاستثمار ورأس المال والتي تشمل صناديق الاستثمار والمعاشات وقد أنشئت أول بورصة طوكيو وأوراكا عام ١٩٧٨، ويتم تداول أسهم الشركات اليابانية في ٨ بورصات محلية في اليابان، وقد وصل عدد الشركات المسجلة في بورصة طوكيو إلى ١٦٤١ شركة يابانية و١٢٥ شركة أجنبية. مؤشرات الأسواق المالية (البورصات)^(١)

تقوم البورصات في القارات الخمسة بنشر عدد هائل من المؤشرات البورصية، غير أن الذي اشتهر منها قليل نسبياً، نذكر منها الأهم فقط فيما يلي:

١- مؤشر داو جونز: Dow Jones

يعد مؤشر داو جونز لمتوسط الصناعة أقدم المؤشرات وأكثرها شيوعاً إذ نشر لأول مرة في صحيفة وول ستريت سنة ١٨٨٤م وذلك باسم الشخص الذي صممه وهو تشارلز دو الذي أصبح فيما بعد محور للصحيفة نفسها، وقد قام المؤشر في البداية على عينة مكونة من ٩ أسهم لتسع شركات صناعية، ارتفع حجمها إلى ١٢ سهم في ٢٦ ماي ١٨٩٦ ثم إلى ٢٠ سهم في ١٩١٦م وفي عام ١٩٢٨م ارتفع

(١) للمزيد انظر د. مصطفى يوسف كافي، إدارة وتحليل بورصة الأوراق المالية، دار رسلان، دمشق، ٢٠١٤.

حجم العينة ليصل إلى ٣٠ سهم ومنذ ذلك التاريخ لم يضاف أي سهم إلى العينة وتمثل تلك الأسهم ٣٠ شركة أي بمعدل سهم لكل شركة، تتسم هذه الشركات بارتفاع قيمتها السوقية وبضخامة الحجم وعدد المساهمين.

وعلى الرغم من الشهرة العالمية والاستعمال المكثف لهذا المؤشر إلا أنه يحسب كأبي وسيط حسابي، أي يجمع أسعار ٣٠ شركة صناعية أمريكية وتقسم على عددها.

٢- مؤشر بورصة نيويورك لكافة الأسهم:

لقد جاء هذا المؤشر أساساً لتغطية النقص أو بالأحرى للإجابة عن النقد الموجه لمؤشر داو جونز بالإضافة إلى ذلك أرادت السلطات إنشاء مؤشرها لكافة الأسهم المتداولة لتوفير وسيلة لقياس اتجاه الأسعار في السوق بكل أمانة، لهذا قامت في سنة ١٩٦٥ بإنشاء هذا المؤشر بالإضافة إلى أربع مؤشرات فرعية خاصة بقطاعات الصناعة، النقل، الخدمات العامة والقطاع المالي.

من الناحية التاريخية هذا المؤشر متوفر منذ ٧ جان في ١٩٣٩م إلى ٢٨ ماي ١٩٦٤م بمعدل مرة كل أسبوع أي قامت سلطات البورصة بتوسيع حسابه إلى ذلك التاريخ كما يتوفر على معدل يومي منذ ٢٨ ماي ١٩٦٤م حسب أسعار الإغلاق، أم المؤشرات الفرعية الأربعة فمتوفرة منذ ٣١ ديسمبر ١٩٦٥م وفقاً لأسعار الإغلاق أيضاً.

٣- مؤشر ستاندر اندبور ٥٠٠:

بالإضافة إلى ما سبق ذكره في التعريف الأول فإن هذا المؤشر يمتاز بـ: بكونه أشمل من مؤشر داو جونز كما يمتاز بكونه موزوناً على أساس القيمة.

على الرغم من توجيه بعض الانتقادات إليه مثل تأثره بالشركات الكبرى وتحييزه لها، يبقى من أهم المؤشرات الشائعة الاستعمال لدى المتعاملين كما يعتبر من بين المؤشرات التي تحاول أن تعكس اتجاه الأسعار بصدق.

٤- مؤشر فالويلين ١٤٠٠ Value Line

أنشئ هذا المؤشر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٦٣م بعينة تتكون من ١٤٠٠ شركة مقسمة على مختلف القطاعات كما يلي: ١٢١٧ شركة صناعية، ١٥٤ شركة تابعة لقطاع الخدمات و ٢٩ شركة لقطاع النقل، أعطيت له قيمة ١٠٠ في سنة الأساس (٣٠ جوان ١٩٦١) وهو موزون على أساس السعر وبالتالي يعدل كلما كان هناك رفع برأس المال أو غيره من العمليات المالية.

٥- مؤشر فاينانشل تايمز (بورصة لندن) (FT-SE١٠٠):

أنشئ هذا المؤشر في ٣٠ ديسمبر ١٩٨٣م للاستجابة لاحتياجات المتدخلين إلى مؤشر ممثل لاتجاه البورصة البريطانية وفي نفس الوقت يمكن حسابه بسرعة، رأت السلطات البورصة أن العدد ١٠٠ هو العدد الأمثل من الأسهم المكونة لهذا المؤشر إذ يمكن أن يمثل تلك البورصة ويتم حسابه بسرعة.

لقد أنشئ هذا المؤشر لتغطية النقص الذي يمتاز به مؤشر فاينانشل تايمز للشركات الصناعية الذي تتكون عينته من ٣٠ شركة فقط تابعة كلها لقطاع الصناعة، كما تتوفر بورصة لندن على مؤشرات تميز بكافة الأسهم الذي نشر حوالي ٧٠٤ سهم في سنة ١٩٨٩م، فلقد أعطيت له القيمة ١٠٠٠ نقطة في سنة الأساس (١٩٨٣/١٢/٣٠)، وأصبح بعد ذلك يتداول في كل من سول العقود المستقبلية.

٦- مؤشر كاك ٤٠ (بورصة فرنسا): CAC٤٠

وهو الأكثر شهرة واستعمالاً بحيث يغطي ٤٠ مؤسسة سنة الأساس (١٩٩١) ويمكن القول أن المشرفين عليه يرجون من إنشائه توفير معلومات دقيقة قدر الإمكان وفي أسرع وقت عن اتجاه البورصة الفرنسية لتلبية احتياجات المتعاملين بالنظر للعينة التي تكون المؤشر نجد أن الشركات مقسمة إلى ثماني قطاعات رسمية:

- المنتجات القاعدية
- قطاع البناء
- التجهيزات
- سلع استهلاكية معمرة
- سلع استهلاكية غير معمرة
- مواد غذائية
- الخدمات
- مؤسسات مالية

على العموم يحتوي مؤشر كاك ٤٠ على أهم الشركات الفرنسية.

٧- المؤشرات اليابانية:

يوجد بالبورصات اليابانية خاصة منها بورصتي طوكيو وأوساكا حيث يحاول كل منها أن يعكس وضعية تلك البورصات واتجاهاتها. ويتكون مؤشر نيكاي الذي أنشئ سنة ١٩٥٠م من ٢٢٥ شركة يابانية كبيرة فبالرغم من شهرة هذه المؤسسة إلا أن طريقة حسابه جعلت العديد من الملاحظين يشك في مصداقية تمثيله لاتجاه الأسعار في البورصات اليابانية فهو يحسب بجمع أسعار الـ ٢٢٥ شركة ويقسم المجموع على عددها، أي هو بكل بساطة الوسط الحسابي للعينة المكونة له.

٨- المؤشرات الألمانية:

يوجد العديد من المؤشرات الألمانية أشهرها (فازا و داكس) أي: (Fas and Dox) يتكون المؤشر Fas من أسهم حيث وصلت قيمته في ٣٠ جانفي ١٩٩٠ إلى ٧٦١,٤٨ نقطة أما المؤشر Dox فيتكون من ٣٠٠ سهم وهو شبيه بمؤشر كاك ٤٠ الفرنسي.

الأسواق العربية:

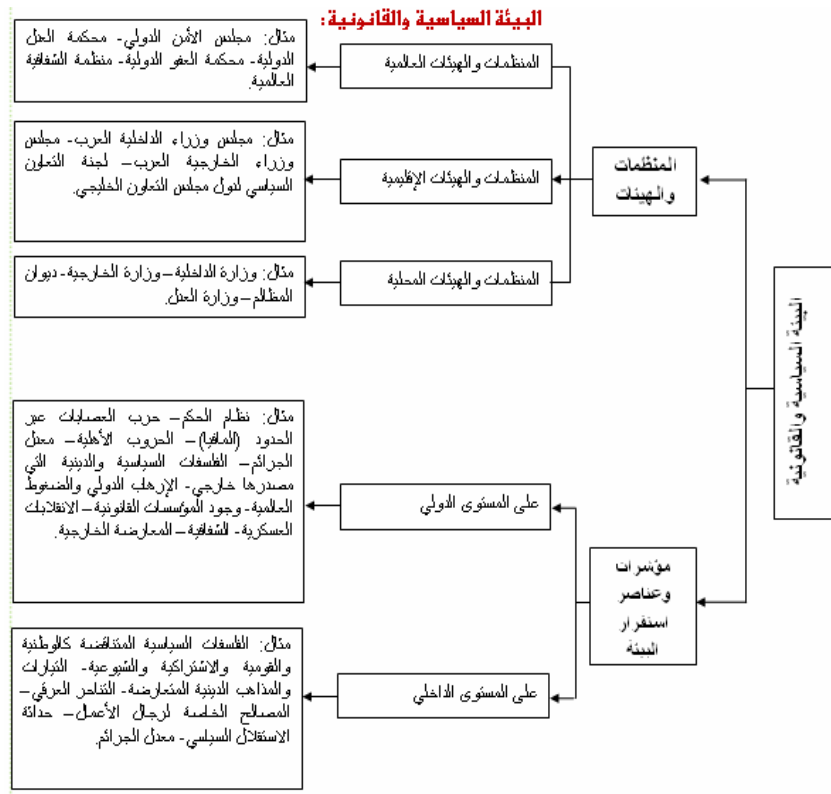
في العالم العربي بورصات قديمة كبورصة القاهرة وأخرى جديدة كبورصة عمان. تنمو هذه البورصات ببطء وتعاني من ضعف في الوعي الاستثماري، وقلة عدد الشركات المساهمة وضعف الأطر القانونية، وضحالة الأسواق الثانوية. اتخذت الأسواق عددا من الإجراءات منها: تحسين السيولة من خلال تبني التقنية الحديثة، وإنشاء هيئات وشركات للمقاصة والتسويات وشركات الإيداع والحفظ المركزي.

الفصل السادس

بيئة إدارة الأعمال الدولية

(البيئة السياسية والقانونية)

Political and Legal Environments



أولاً: المدير الدولي وسياسة البلد الأم والبلد المضيف:

أهم قطب متغير له تأثيره على نشاط الشركة الدولية.

المدير الذي يعمل في شركة محلية مرتبطة بالنظام السياسي المحلي من الطبيعي جداً أن يعرف كافة القواعد والإجراءات اللازمة للعمل وهذا يجعله أكثر اتقاناً بالعمل داخل الدولة.

المدير الدولي ربما يواجه بيئات سياسية غير مؤلفة لديه.

سياسة البلد الأم والبلد المضيف:

البلد الأم يوجد فيه مقر الشركة، والبلد المضيف الذي تمارس فيه النشاط، مع العلم بأنه قد توجد بالبلد الأم سياسات تؤثر على أعمال المنشأة الدولية. أهم اللاعبين في البيئة السياسية:

١- حكومة البلد المضيف: تؤثر حكومة البلد المضيف بنفوذها على عملية سن القوانين والإجراءات والتشريعات، ثم بيروقراطيتها (أجهزتها الإدارية) لها سلطة التنظيم وتنفيذ القوانين وتحصيل الضرائب، ومعنى البيروقراطية التمسك بالسلطة المكتبية والتعنف باستخدام الإجراءات.

٢- الجماعات ذات المصالح والفئات المهنية: الجماعات التي لها مصالح في الدولة المضيفة تؤثر هناك جماعات المقربة من السلطة وبالتالي هذه الجماعات لها مصالح معينة قد تفرض على حكومة الدولة المضيفة كي تصدر قرار معين بهدف الحد من الاستثمارات الأجنبية حتى تجعل الشركات المحلية تعمل، هذه الجماعات لها مصلحة في أنها تحد من الاستثمارات الأجنبية ودخول الاستثمارات الأجنبية للدولة المضيفة بغرض يخلو لها الجو في داخل البلد.

ملاحظة: ليس المهم الحوادث والأوضاع السياسية، وليس المهم أن يكون هناك عدم استقرار سياسي لكن المهم هو مدى وقع تأثير عدم الاستقرار على الشركة.

ثانياً: عناصر البيئة السياسية من وجهة نظر المنشأة الدولية:

الشركة المحلية تعمل في منظمة الدولة لكنها عندما تعبر عملياتها الحدود تدخل بيئة مختلفة سياسياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً. في البيئة السياسية هنالك أولاً سياسة وحكومة البلد الأم وهو البلد الذي فيه مقر الشركة أو أصلها. يأتي بعد ذلك البلد المضيف الذي فيه أعمال الشركة الدولية وهو الساحة التي تعمل فيها والبيئة التي تجد نفسها داخلها ولذا عليها أن تستوعب تلك البيئة السياسية وكيف تؤثر على أداء الشركة. أهم عناصر البيئة السياسية:

١- النظام الاقتصادي والقانوني فلسفة الدولة الاقتصادية:

يقصد بالنظام الاقتصادي فلسفة الدولة الاقتصادية، وهل تتبع نظام الاقتصاد الحر الذي تعمل فيه المبادرة الفردية دون قيود من خلال قوى العرض والطلب (أو ما يعرف بنظام السوق)، أم تتبع الدولة نظام التخطيط المركزي (النظام الشمولي أو ما يعرف بالاشتراكية) الذي تسيطر فيه الدولة على وسائل الإنتاج وتقرر ماذا ينتج وكيف يوزع. ويقابل كل نظام اقتصادي نظام قانوني، ففي نظام الاقتصاد الحر يحمي القانون الملكية الخاصة وحرية التعاقد، بينما لا يعترف بذلك في نظام التخطيط المركزي. بالإضافة إلى هذين النظامين الذين يمثلان طرفي نقيض، هناك الأنظمة المختلطة الذي تجمع بين مقومات النظامين السابقين من حيث الملكية العامة لوسائل الإنتاج في بعض القطاعات والملكية الخاصة في قطاعات أخرى، وتتفاوت هذه الأنظمة الاقتصادية في مقدار الحرية الاقتصادية التي تمنحها. كذلك تتفاوت الأنظمة القانونية في مدى الحماية التي تقدمها للمستثمر المحلي أو الأجنبي وفي مدى تطورها وتعقدتها.

وتختلف الدول في مدى تدخلها وحجم تأثير ذلك على الشركات الأجنبية. فمن جهة أولى، تتدخل الدولة المضيفة بالصادرة والتأمين. والمصادرة تعني أحد الملكية مع التعويض أو بدونه، أما التأمين فيعني قصر النشاط المعني على الدولة أو المواطنين، مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم بأي سعر أو تعريضها للمصادرة. تتدخل الدولة أيضاً بتحديد الأسعار، تنظيم الاستيراد والتصدير، الرقابة على النقد وأسعار الفائدة، الضرائب، ومنح التراخيص.

حدة الشعور الوطني:

يعبر الشعور الوطني عن انتماء الأفراد وإخلاصهم وولائهم، وينتج عن هذا الشعور التشابه بين أفراد الوطن الواحد في كثير من النواحي الثقافية والدينية. حيث إن الانتماء والشعور الوطني ظاهرتان طبيعيتان تلازمان مختلف الشعوب والأمم لكن بدرجات متفاوتة.

في الواقع، إن الإخلاص للوطن ووضع المصالح الوطنية فوق المصالح الأجنبية تشكل ضغوطاً على الشركات الأجنبية، وكلما زاد ذلك الشعور حدة وتعمق كلما زادت وتعمقت مشاكل هذه الشركات. عملياً قامت دول عديدة في السابق بتأمين الشركات الأجنبية. ويمكن أن يشمل تأثير الشعور الوطني على نشاط الشركات الدولية ما يلي:

- الرغبة في تقليل ملكية الأجانب والشركات الدولية.
- قصر صناعات وأنشطة معينة على الشركات المحلية.
- تفضيل الموردين المحليين للحصول على التعاقدات الحكومية.
- إتباع أساليب الحماية المختلفة مثل التعريفات الجمركية ونظام الحصص.
- الاتجاه إلى مصادرة الشركات الأجنبية أو تأمينها وذلك في حالة زيادة حدة الشعور الوطني، حيث إن هذا الشعور لا يقتصر على الدول النامية ، فمثلاً قاومت حكومة بريطانيا محاولات شركات السيارات الأمريكية لشراء

شركات بريطانية، وكيف اضطر مكتب الاستثمار الكويتي في لندن أن يبيع نصف حصته في شركة (بريتش بتروليوم) بناءً على الأوامر الحكومية. مدى تدخل الدولة المضيفة وتحكمها:

بالمصادرة أو التأميم، والمصادرة أخذ الملكية مع التعويض للشركة الدولية أو بدونه، أما التأميم فيقصد به قصر ممارسة نشاط معين على المواطنين، مما يعني إجبار الأجانب على بيع أصولهم ربما بالخسارة أو حتى مصادرتها، كما قد تتدخل الدولة المضيفة بتحديد الأسعار وتنظيم الاستيراد والتصدير والرقابة على النقد والضرائب... الاستقرار السياسي:

يقود الاستقرار السياسي مع السياسات الاقتصادية الملائمة إلى ازدهار النشاط الاقتصادي، وتلك هي نوعية البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية. حيث وجدت الكثير من الدراسات أن الاستقرار السياسي يعتبر المحدد الأول أو الثاني لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول المضيفة. مع الاستقرار السياسي يصبح التخطيط سهلاً وتنفيذ الخطط ميسراً.

عملياً أن هذا العامل أكثر تأثيراً في قرار المستثمر الأجنبي عند المفاضلة بين دولة نامية وأخرى منه عند النظر في المفاضلة بين دولة متقدمة وأخرى. وهذا أمر مفهوم فالاستقرار السياسي شيء يفترضه المستثمرون ضمناً في الدول المتقدمة، لكنهم لا يستطيعون ذلك عند التفكير في الاستثمار في الدول النامية. ولذا وجدت معظم الدراسات لهذا العامل قوة تمييزية بين الدول النامية الجاذبة والدول الطاردة للاستثمار؟ وهناك مقاييس عديدة للاستقرار السياسي من بينها: معدلات تغير الحكومة، الصراعات مع الدول الأخرى، الصور المختلفة للعنف السياسي من أعمال الشغب والاضطرابات المدنية والاعتقالات السياسية والحروب الأهلية والأعمال الإرهابية.

ثالثاً: مفهوم المخاطر السياسية (الخطر السياسي وكيفية إدارته):

في الواقع، للبيئة السياسية الدولية الكلية تأثير سلبي أو إيجابي على الأعمال العالمية، ولهذا السبب فإن المدير المالي العالمي الجيد يجب أن يبقى مطلعاً على الأوضاع السياسية العالمية، ويحاول توقع التغييرات البيئة السياسية العالمية، وعند حدوث تغيير في السياسات الحكومية ينبغي على المدير المالي العالمي أن يعدل استراتيجياته وتطبيقاتها لاستيعاب المنظور الجديد والمتطلبات الفعلية، ونورد في ما يلي بعض الأمثلة على تأثير البيئة السياسية:

- ففي الصين تعد البيئة السياسية فيها معقدة جداً، وتنطوي على مخاطر بسبب رغبة الحكومة في موازنة الاحتياجات الوطنية المباشرة مع تحدي اقتصاد السوق الحر والعمولة، وبالنتيجة ينبغي على المديرين الانتباه إلى كيفية تأثير التغييرات السياسية في أعمالهم، فمثلاً أجبرت الصين شركة (كوكا كولا) على إلغاء حملة إعلانية بملايين الدولارات بسبب أن الحملة تستخدم صوت مطرب تايواني يدعم علناً استقلال تايوان عن الصين.
- وتقدم روسيا مع دول وسط وشرق أوروبا واحداً من أكثر الأمثلة عن كيفية تأثير البيئة السياسية على الإدارة المالية الدولية، حيث يعتبر الوضع السياسي في هذه الدول في حالة تغيير مستمر بعد انهيار النظام الاشتراكي، وتبقى العديد من المشاكل طاملاً أن هذه الدول تعمل على التحول من نظام اقتصادي مخطط مركزياً إلى اقتصاد السوق.
- في هونج كونج كان التغيير السياسي الذي حصل في العام ١٩٩٧ حينما أعيدت السيطرة عليها إلى الصين قد أقلق العديد من المديرين لأنهم اعتقدوا بأن الصين ستغير العلاقة بين الحكومة ومنظمات العمال وستمارس الحكومة تأثيراً ورقابة أكثر في بيئة الأعمال.

تعرف المخاطر السياسية: بأنها احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة أو الدولة الأم من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء الشركة الأجنبية المعنية.

ويمكن تعريف المخاطر السياسية بأنه: جميع العوامل والأحداث والسياسية التي تؤثر على بيئة الأعمال الدولية، ويترتب عليها خسائر مادية وانخفاض في ربحية الشركات.

وتقسم المخاطر السياسية إلى نوعين:

١- مخاطر عامة: تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية بدون تمييز، وتنتج هذه المخاطر عن القرارات الإستراتيجية أو الجوهرية لحكومات الدول المضيفة، أو الأحداث الجوهرية التي تمر بها هذه البلاد، مثل حالة فوز أحد الأحزاب اليسارية بشكل غير متوقع في انتخابات الرئاسة بإحدى الدول، أو الانقلاب السياسي أو العسكري، مثال ذلك ما حدث في إيران بعد انتصار الثورة الإسلامية عام ١٩٧٩، حيث تم الإطاحة بعرش شاه إيران محمد رضا، وسيطرة الثورة الإيرانية على الحكم وما ترتب على ذلك من تغيرات جوهرية كان لها آثاراً سلبية متعددة على الشركات متعددة الجنسية وخاصة الأمريكية، مثال آخر، حينما انهيار الاتحاد السوفيتية السابقة أن تلك العقود لم تعد ملزمة لحكومات الجمهوريات التي نشأت بعد تفتت الاتحاد السوفيتي، وكان على تلك الشركات إعادة التفاوض حول تلك العقود أو مغادرة البلد.

٢- مخاطر خاصة: تتعرض لها شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة، على هذا المستوى يتم توجيه عملية التحليل إلى أثر تغيير السياسات الحكومية للدول المضيفة على بعض القطاعات الخاصة بالنشاط الاقتصادي، أو تأثيرها على نوع معين من الاستثمارات أو المشروعات الأجنبية في هذا البلد، أو قيام حكومة الدولة المضيفة بفرض ضرائب على نوع معين من النشاطات الاقتصادية دون غيره من النشاطات الأخرى، أو قيامها برفع الرسوم الجمركية على الواردات من سلع معينة.

رابعاً: تعارض المصالح الاقتصادية بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة:

١- السياسة النقدية: بتقليل عرض النقود ورفع تكلفة التمويل عن طريق تثبيت الأسعار مما يلجئ ش.م.ج إلى الحصول على تمويل خارجي من الشركة الأم أو من زميلاتها من الخارج حتى لا يتأثر نشاطها، وهذا التصرف قد يشعر البلد المضيف بأنه غير قادر على التحكم في السياسة النقدية داخل الدولة.

٢- السياسة المالية: تتعلق بالإيرادات والإنفاق الحكومي والضرائب، وتقوم كثير من الدول النامية بتقديم إعفاءات ضريبية للشركات الأجنبية مما يقلل الدخل الحكومي. ٣- أسعار العملات وموازن المدفوعات: سعر العملة أن الشركات الأجنبية قد تتدخل بهدف فهم مسببات سياسة الحكومة المضيفة في هذا المجال، والدولة المضيفة قد تتدخل وتخفيض سعر عملتها وعندما تتدخل الدولة المضيفة وتخفيض سعر الصرف الخاص بعملتها فإنها تؤثر سلباً على نشاط الشركة الدولية، فإذا كانت الشركة الدولية محققة مليون وعلى أساس أن سعر الصرف ٣ مثلاً ففي هذه الحالة حققت ثلاثة ملايين، أما إذا انخفض سعر الصرف بـ ٢ ففي هذه الحالة نشاط الشركة يتأثر بذلك الانخفاض.

والشركة عندما يكون عندها عجز في ميزان المدفوعات تسعى إلى زيادة الصادرات وتقليل الواردات، وبالتالي عندما تعتمد حكومة الدولة المضيفة إلى زيادة الصادرات وتقليل الواردات فإنها بذلك تواجه تعارض في المصلحة مع الشركة الدولية التي ترغب في التصدير لتلك الدولة فتواجه بان الدولة لا ترغب في الاستيراد ولكنها ترغب في التصدير، وفي هذه الحالة يحصل نوع من التعارض في المصالح الاقتصادية، وقد تكتفي الدولة بتخفيض قيمة عملتها كما تفعل أمريكا اللاتينية فهي دائماً وكلا الأسلوبين (تخفيض سعر العملة/ وزيادة الصادرات أو تقليل الواردات) له تأثير سلبي على الشركة ويختلف وقعه من شركة لأخرى.

٤- السياسة الحمائية: قد تقوم الدولة المضيفة بوضع حواجز جمركية بهدف التقليل من الواردات وزيادة الصادرات، وبذلك تعاني الشركات الدولية التي تقوم بالتصدير إلى ذلك السوق (الدولة المضيفة) مما يدفعها لتغيير إستراتيجيتها إما بتخفيض الأسعار أو تغيير المنتج أو حتى التفكير في تشييد وحدات إنتاجية لتموين السوق من الداخل.

٥- سياسات التنمية الاقتصادية: فحماية الصناعة الوليدة لها ما يبررها من وجهة النظر الاقتصادية، والشركات الدولية تدرك ذلك وتتكيف معه، إلا أن المبالغة في تطبيق هذا المفهوم قد يتعارض مع رغبة تلك الشركات في ترشيد عملياتها الإنتاجية على المستوى الدولي، فبعض الدول المضيفة تطلب من الشركات الأجنبية ضرورة أن تكون وجود نسبة محددة من مكونات السلعة التي تنتجها الشركة من أصل محلي. التعارض في المصالح غير الاقتصادية:

١- الأمن القومي والسياسة الخارجية: قد ترى الدولة المضيفة أن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات إستراتيجية معينة قد يضر بالاقتصاد الوطني، أو أن اعتماد البلد على شركات أجنبية أو مصادر خارجية يمثل تهديداً للأمن القومي للبلد، ولذلك يمنع ذلك البلد الاستثمار الأجنبي ويشجع الاستثمار المحلي كما يمنع الاستثمار الأجنبي في القطاعات الإستراتيجية.

٢- تشويه الإرث الثقافي والديني: كثيراً ما تتهم الشركات الأجنبية باستيرادها مثل وقيم مخالفة لقيم البلد المضيف مثل: زيادة النزعة الاستهلاكية لدى الشعوب وتركيز الاهتمام بالماديات وبناء صورة جذابة لمستهلكي أنواع معينة من السلع مثل السجائر والخمور، وعموماً الشركات الدولية متهمة بإفساد الأذواق والترويج لعادات استهلاكية لا تنفع إن لم تضر ابتداء من إدمان الكوكاكولا والتدخين إلى الأغذية المحفوظة المضرّة بالصحة ناهيك عن تعليم الشباب أسلوب معين لللبس وغيرها من العادات السيئة.

٣- استخدام تقنية غير ملائمة: يُفترض أن تعكس التقنية المستخدمة في بلد ما نسب توفر عناصر الإنتاج فيه، بمعنى أن تستخدم الدول الغنية تقنية ذات كثافة رأسمالية عالية، وتستخدم الدول كثيفة السكان تقنية ذات كثافة عمالية، يقول متهمو الشركات العالمية أنها تستخدم في البلاد النامية كثيفة السكان نفس التقنية التي تستخدمها في البلاد المتقدمة، مما يضر بالدول النامية ويؤدي إلى زيادة تعطل القوى البشرية فيها.

٤- بيع التقنية بأسعار عالية للدول النامية: يرى البعض أن الشركات الأجنبية تبيع تقنياتها للدول النامية بسعر عال أكثر مما ينبغي، وأن الإتاوات المفروضة على من تُرخص لهم باستعمال تقنياتها تفوق التكلفة كثيراً واحتكارية.

٥- التهرب من دفع الضرائب للدولة المضيفة: فالشركات الدولية متهمة بالتهرب من دفع الضرائب المستحقة عليها للدول المضيفة، وأن لها أساليبها المحاسبية والإدارية التي تعطي صورة مضللة لأدائها حتى لا تقوم بدفع الضرائب، وأنها تزيد من حجم تكاليفها الحقيقية حتى لا تنكشف أرباحها الحقيقية ولا تستحق عليها ضريبة.

٦- استخدام التسعير الداخلي: فالشركات الدولية تستخدم أسلوب مصطنع (التسعير الداخلي أو سعر التحويل) في العمليات التي تتم بينها وبين الشركات التابعة أو الزميلة أو المرتبطة بها في بلدان أخرى بحيث تضخم أسعار واردات الشركة من تلك الشركات لتدفع لهم مبالغ طائلة، وفي نفس الوقت تقلل من قيمة ما تبعث به لهم وبهذه الطريقة تتمكن الشركات من تحويل أكبر قدر من العملة الصعبة من الدول المضيفة، خاصة إذا كانت تلك الدولة المضيفة تمارس رقابة على النقد.

خامساً: الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية:

قد تضع القوانين والإجراءات الحكومية أعباء ثقيلة على الشركات الأجنبية، ويمكن تصنيف هذه الإجراءات إلى ثلاثة مجموعات: إجراءات محايدة، إجراءات منحازة، الحرمان من الأصول المملوكة.

أ- إجراءات محايدة: وهي إجراءات لا تفرق بين الشركات الأجنبية والمحلية، ولكنها غالباً ما تؤثر على الشركات الأجنبية أكثر مما تؤثر على الشركات المحلية، ونذكر منا الآتي:

١- أن يحتل مواطنو الدولة المضيافة وظائف عليا ومقاعد في مجالس إدارة الشركات.

٢- وضع قواعد وقيود على الأسعار الداخلية (داخل فروع الشركة) لتسهيل تحصيل الضرائب.

٣- تحديد نسبة دنيا للمحتوى المحلي في كل منتج على الشركات الالتزام به.

٤- إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تبيع في السوق المحلي بسعر محدد يدعم الاستهلاك المحلي.

ب- إجراءات منحاظة: تهدف مثل هذه الإجراءات إلى إعطاء الشركات المحلية ميزة فوق الشركات الأجنبية تماماً مثلما تفعل الحواجز الجمركية، من ذلك:

١- السماح للأجانب بالاستثمار فقط إذا كان هنالك شركاء محليون.

٢- استخدام الوكالات الحكومية في البحث عن الموظفين والعمال الذين تحتاجهم الشركة.

٣- عدم السماح للشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك المحلية.

٤- الدعم الذي تقدمه الحكومة للشركات المحلية لتنشيط أعمالها التجارية، وبالتالي يمكن أن تجد الشركات الدولية نفسها تعمل في جو من المنافسة.

٥- عدم السماح بتحويل العملات الأجنبية للخارج: كقرار أو سياسة تصنعها الحكومات المضيافة حيث لا تسمح للشركات أو الأفراد بتحويل دخولهم أو أرباحهم بالعملة الأجنبية إلى الخارج، أو تحدد نسبة من المرتبات والدخول والأرباح قابلة للتحويل فقط.

٦- التدخل في العمليات الجارية للشركات العالمية: ويشمل تشجيع الحكومة على إيجاد نقابات عمالية قوية، قيام الحكومة المضيفة بفرض قيود ومتطلبات ضارة بالشركة الأجنبية مثل: فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية العاملة في البلد. ج. الحرمان من الأصول المملوكة: قد يكون ذلك حرماناً كاملاً أو قد يكون جزئياً أو قد يتضمن مجرد الحرمان من استخدام الأصول لفترة وجيزة أو طويلة:

١- المصادرة: هي حق من حقوق السيادة لكل حكومة والتي تجيزه القوانين بما فيها القانون الدولي، شريطة أن يتلقى من تتم مصادرة ممتلكاتهم تعويضاً كافياً، بحيث يحق لكل حكومة مصادرة المشروعات الخاصة بالأجانب أو مصادرة بعض أو كل ممتلكات الشركة لأغراض المنافع العامة.

٢- التصفية: وهي عملية الاستيلاء بلا مقابل مادي أو تعويض على المشروعات الأجنبية بواسطة الحكومة المضيفة.

٣- التأميم: يهدف التأميم إلى تحويل الملكية الخاصة لمشروعات الأعمال الأجنبية إلى ملكية عامة للدولة، أو قصر نشاط اقتصادي ما على المواطنين فقط، مما يعني إجبار الشركة الأجنبية على البيع بأي سعر أو تعريضها للمصادرة. سادساً: تقييم المخاطر السياسية:

تعني عملية تقييم المخاطر السياسية قيام الشركة بتقدير احتمال حدوث تغيرات سياسية محددة، وتقدير أثرها المحتمل على سلامة الشركة وحسن أدائها، ومحاولة الحماية منها والتهيو لها. هنالك أسلوب مزدوج للتنبؤ يكون جزء منه على المستوى الكلي والثاني على المستوى الجزئي المتعلق بالشركة أو لصناعة التي هي فيها.

تحليل المخاطر السياسية لبلد ما يتطلب الغوص في دراسة وتحليل التاريخ السياسي لهذا البلد، وبيان مدى التغيرات التي حصلت على المنحنى البياني من

حيث الاستقرار والاضطراب وتبدل التيارات السياسية على الحكم ودرجة اختلافها، ومعرفة هذا الأمر يتطلب متابعة مستمرة لوسائل الإعلام ومراجعة الوثائق والنشرات الداخلية والخارجية.

تسود في الدول المتقدمة مراكز متخصصة في دراسة الأوضاع السياسية لمختلف دول العالم، وتقوم ببيع خدماتها لشركات العمال الدولية، على أساس دراسة عدة مؤشرات في الشأن السياسي والاقتصادي استناداً إلى مجموعة من العوامل: عوامل اجتماعية اقتصادية (معدلات النمو الاقتصادي المتوقع، والتجانس الديموغرافي والتعاقد الاجتماعي)، عوامل الصراع الاجتماعي (الخلافت الأثنية والعرقية والمذهبية التي تؤثر إلى حد كبير على الوحدة الوطنية)، طريقة انتقال السلطة بأشكالها المختلفة سواء كانت ملكية أو انتخابية.

سابعاً: استراتيجية إدارة المخاطر السياسية في الشركات المتعددة الجنسيات:

بالرغم من قوة تأثير المخاطر السياسية على أنشطة وعمليات الشركات الدولية، إلا أن الشركة تتميز بمرونتها العالية وقدرتها على التوائم مع التغيرات الحادثة في ظروف الدول المضيفة والدول الأم، وفي طبيعة العلاقات الاقتصادية والسياسية الدولية، إذ تقوم بإتباع أحد المداخل التالية لتخفيض حدة المخاطر التي تتعرض لها شركاتها في الدول المضيفة:

١- إجراءات يجب أن تسبق القرار الاستثماري: على الشركة الأجنبية أن تتوقع المصاعب والمخاطر السياسية والوصول إلى تفاهم أو عقد اتفاقية مع البلد المضيف قبل الدخول في الاستثمار حول التغيرات التي يمكن أن تحدث وما سيحدث للشركة حينها، تحدد الاتفاقات الاستثمارية وأخواتها في الخارج)، الضرائب، الملكية، تعيين العمال الأجانب، استخدام المواد المحلية، وأسلوب التصفية والخروج النهائي.

٢- اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر: هنالك حالياً العديد من المنظمات الدولية التي تؤمن ضد المخاطرة السياسية وتقوم فيها المنظمة المختصة بتقديم تعويض للشركة المتأثرة في حالة الحروب والاضطرابات والمصادرة وغير ذلك من المخاطر التي تمنع الشركة من العمل أو تحد من نشاطاتها ملحقة بها خسائر وأضرار.

٣- إجراءات تنفذ عند بدء العمليات: تحاول الشركة الاستفادة من الإنتاج المحلي بقدر الإمكان، فكلما زاد المحتوى المحلي للسلعة كلما قل انكشاف الشركة، علماً بأن ذلك قد يكون على حساب الجودة أو الانتظام في التسليم والشحن أو على حساب التكلفة، عندما يكون في مقدور الشركة الشراء من زميلاتها في الخارج أو من مصدر خارجي بتكلفة أقل.

٤- التقنيات المالية لإدارة الخطر السياسي: يلجأ خبراء المالية الدولية في الشركات المتعددة الجنسيات إلى العديد من الأساليب لمواجهة المخاطر السياسية مالياً:

١- الاعتماد على التمويل المحلي بأكبر قدر ممكن واختيار شركاء محليين (حملة الأسهم والسندات)، وبذلك فإن الحكومة المضيفة لا تستطيع أن تقوم بعمل يضر بمصالح المواطنين.

٢- الزيادة في رأس المال العامل من مصادر محلية مختلفة متضمناً ذلك الحكومة المضيفة نفسها، والبنوك المحلية، والزبائن المحليين، والمؤسسات الدولية، وبالتالي فإن ردود الفعل ستكون من قبل هؤلاء للضغط على الحكومة من أجل الحفاظ على مصالحهم.

٣- الدخول في مشروع مشترك مع دولة ثالث أو شركة محلية، بحيث يكون لهذه الشركة أو الدولة تأثير على الحكومة المضيفة، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الخطر السياسي الذي يتعرض له المشروع.

٤- عندما يكون هناك حظر على إخراج العملات الأجنبية من الدولة، تبحث الشركة الأم عن شركة أخرى في بلدها الأصلي لها فرع في نفس البلد الأجنبي، ويتم التعامل بين الفرعين على حساب الشركتين المتعددتين الجنسية عن طريق الإقراض، مثال ذلك: لو كان لشركة جنرال موتورز الأمريكية فرع في الدولة المضيفة ولشركة جنرال إلكتريك الأمريكية فرع أيضاً في نفس الدولة، تحتاج شركة جنرال موتورز إلى إخراج أموال من الدولة المضيفة، والتي تمنع قوانين البلد ذلك إلا بصعوبة بالغة، وكذلك تحتاج شركة جنرال إلكتريك إلى تزويد فرعها بأموال للتوسع، فيتم الاتفاق بين جنرال موتورز وجنرال إلكتريك على أن يقوم الأول بإعطاء الأموال للفرع الثاني، وتقوم جنرال إلكتريك بإعطاء ما يساويها من أموال إلى جنرال موتورز.

٥- قروض الواجهة: هي استراتيجية لتموضع الأموال (تحويل الموال والسيولة على مستوى دولي). بموجب هذه الاستراتيجية يقوم طرف ثالث بإدارة القرض، على سبيل المثال، لنفترض أن شركة أمريكية قررت إنشاء فرع لها بالصين، وبسبب الخلافات السياسية بين أمريكا والصين تخشى هذه الشركة أن تقوم الحكومة الصينية بمصادر أملاكها ومنها النقدية. لذلك تقوم الشركة بالاستعانة بأحد البنوك الدولية القوية والموجودة في الصين والتي لها علاقات مميزة مع الحكومة الصينية، وتودع فيه أموالها التي سوف تحصل عليها الشركة الفرعية بشكل قروض وليست سحوبات، وبذلك لا تستطيع الحكومة الصينية بمصادرة هذه الأموال لأنها (نظرياً) ليست ملكاً للشركة.

٦- سياسة الأسعار التحويلية: نتيجة الدعم الذي تقدمه الحكومة للشركات المحلية لتنشيط أعمالها التجارية، فإن فروع الشركات الدولية يمكن أن تجد نفسها تعمل في جو من المنافسة مع شركات محلية تعمل في المجال نفسه بالدول المضيفة، وبالتالي فإن الشركة الأم تقوم بدعم المركز التنافسي لهذه الفروع عن طريق إمدادها باحتياجاتها من مستلزمات الإنتاج والمعلومات بأسعار منخفضة بحيث تستطيع

مواجهة المنافسة، ويستمر هذا الدعم إلى أن يصبح الفرع في وضع يسمح له بالسيطرة على المجال الذي يعمل فيه.
ثامناً: طرق إدارة الخطر السياسي:
هناك طريقتان:

هما الطريقة الدفاعية، والطريقة التكاملية.

١- الطريقة الدفاعية: تعتمد على وضع كل ما هو هام من عمليات الشركة خارج متناول البلد المضيف، للتقليل من اعتمادية الشركة على البلد المضيف، أو أن تجعلها ذات تكلفة عالية إذا أراد التدخل في تلك العمليات.

أهم التقنيات الدفاعية:

١- التقنية المالية:

- تعظيم الاستثمار عن طريق القروض والتقليل من الاستثمار عن طريق الأسهم: وبذلك فإن الحكومة المضيفة لا تستطيع أن تقوم بعمل يضر بمصالح الدائنين.
- الزيادة في رأس المال العامل من مصادر مختلفة: متضمناً ذلك الحكومة والبنوك المحلية والمؤسسات الدولية.. لأن جميع هؤلاء سيتأثرون بأي رد فعل معادٍ قد تقوم به الدولة المضيفة.
- الدخول في مشروع مشترك مع بلد ثالث: بقصد توزيع الخطر على مجموعة الشركات.
- الحصول على ضمانات من البلد المضيف للاستثمار: يقوي من وضع الشركة في عقد الصفقات.
- التقليل من حفظ الأرباح محلياً: هذا يقلل من كلفة قيادة الشركة لفروعها العاملة وتوزيع الأرباح.

٢- تقنيات الإدارة:

- التقليل من استخدام المحليين في المواقع الحساسة: واقتصار ذلك على المواقع الصغيرة البسيطة والرمزية، وهذا يؤمن للشركة الأم الرقابة على الأعمال من قبل مواطنيها.
- تدريب وتعليم المحليين في مقر قيادة الشركة: يؤمن فهم أهداف وغايات القيادة العامة في الإدارة من قبل المتدربين من البلد المضيف.
- ٣- وضع التقنيات اللوجستية (لوجستية: سرعة تمديد المهام للشركة):
- وضع الجزء الهام من عمليات الشركة خارج البلد المضيف: يجعل المشروع يعتمد على البلد الأم.
- تقسيم الإنتاج ومكوناته بين عدة بلدان: هذا يقتل من اعتماد الشركة على فرع من فروعها.
- أن تكون مراكز البحث والتطوير في البلد الأم: يزيد من اعتماد فروع الشركة على القيادة العامة في البلد الأم.
- ٤- تقنيات التسويق:
- السيطرة على الأسواق كلما كان ذلك ممكناً: الشراء من الفروع الأخرى للشركة.
- حفظ وإبقاء الرقابة على النقل: يجبر البلد المضيف أن يطور وسائل نقله إذا أراد السيطرة على فرع من الشركة.
- العلامة التجارية: حفظ علامة تجارية واحدة للشركة يجعل من الصعب استخدام رموز الشركة واستغلالها.
- ٢- الطريقة التكاملية: تهدف إلى جعل الشركة الأجنبية جزء لا يتجزأ من المجتمع المحلي للبلد المضيف بحيث تتحقق المصلحة المشتركة بين الطرفين.

أهم الطرق المستخدمة في الطريقة التكاملية:

١- على مستوى الإدارة:

- استخدام نسبة عالية من العاملين المحليين في الشركة: لاسيما في المواقع الهامة، وهذا يعطي فرع الشركة صورتها المحلية.
- ضمان أن يلهم العمال الأجانب للشركة بيئة البلد المضيف.
- عقد اتفاق مع العاملين المحليين لكسب ولائهم وضمأن وقوفهم مع الشركة في حال عزم الحكومة إضرارها.

٢- على مستوى العلاقات الحكومية:

- إقامة وحفظ قنوات الاتصال مع أعضاء النخبة السياسية لأجل أن تتوفر الرغبة بالتفاوض مع البلد المضيف.
- تقديم الخبرة عند الحاجة لأن في ذلك تقوية للعلاقات بين الشركة وحكومة البلد المضيف.
- تقديم الخدمة العامة (الصحة التعليم النقل...) مما يدعم العلاقة مع الحكومة. واستخدام كل طريقة من الطريقتين له مزاياه وعيوبه، فليس هناك طريقة مثلى تستخدم في كل الظروف والأحوال، ولو كانت الشركة الدولية لها علاقة طيبة بحكومة الدولة المضيضة تعتمد (الطريقة التكاملية)، ولو كانت الشركة الدولية تتوجس خوفاً من حكومة الدولة المضيضة فتزيد من اعتمادها على (الطريقة الدفاعية).
- إن حماية مصالح الشركة تتوقف على البيئة السياسية فكلما كانت البيئة السياسية في الدولة المضيضة إيجابية مستقرة ولا يوجد تناحر وظيفي وليس هناك صراع ولا انقلابات على الحكم فإن استخدام الطريقة التكاملية هو المعمول به.

تاسعاً: أثر البيئة القانونية للدولة المضيفة على أعمال الشركات الدولية:

هناك صلة وثيقة بين البيئة السياسية والبيئة القانونية.

التكتلات الاقتصادية الموجودة:

١- الإتحاد الأوروبي (European Union) :

تأسس عام ١٩٥٨ لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء (ست دول) سمي بداية بالمجموعة الأوروبية الاقتصادية (EEC) والآن عدد أعضائه يزيد عن ٢٢ دولة وأهم أحداثه توحيد العملة (اليورو) لأعضائه، وهذا يجعل عملية التحرك بين الدول والاتفاقيات بين الشركات الدولية التي تعمل بين الأعضاء سهلة.

٢- التكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية (نافتا):

تأسس عام ١٩٩٤ بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك، وأهم أهدافه:

أ- تسهيل حركة العمالة والبضائع.

ب- توحيد السياسات الاستثمارية: قلل المشاكل التي من الممكن أن تحصل بين الشركة الدولية وحكومية الدولة المضيفة بسبب توحيد السياسة الاستثمارية وتوحيد العملة.

ج- توسيع فرص العمل (القضاء على البطالة).

أهم إنجازاته:

ماكيادوراس: وهو عدد كبير من المصانع الأجنبية تعمل في المكسيك ولها امتيازات

خاصة، وأهم أهدافه:

- توظيف العاملين المكسيكيين وتطوير مهاراتهم.
- تقليل حركة نزوح العاملين المكسيكيين إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

٣- منظمة التجارة العالمية (Wto):

مؤسسة دولية انبثقت نتيجة الأعمال والتجارة الدولية وسبقها منظمة أبحاث (Gatt).

٤- الآسيان (Asean):

تضم عشرة دول من جنوب شرق آسيا؛ هناك ما يسمى بالنمور الآسيوية دول جنوب شرق آسيا سنغافورة وماليزيا والصين هذه الدول تسمى آسيان وعمل هذا التكتل لتوحيد السياسات الاستثمارية بين الدول وبنفس الوقت لديها سياسات حمائية لحماية الصناعات المحلية من المنافسة الأجنبية إلى أن تقف على أرجلها وتحقق معدلات عالية من النجاح.

٥- مركاسور (Mercosur):

يضم أكثر من ٣٠ دولة من أمريكا الجنوبية والوسطى. وهناك منظمات أخرى كالأوبك والأوابك...؛ هذه المنظمات الاقتصادية كانت ناشئة بسبب أساسي وهو الحفاظ على مصالح الشركات الدولية ومحاولة تحقيق أرباح. الدولة المضيفة ماذا تستفيد من الشركة الدولية:

١- الحصول على ضرائب على نشاط الشركة الدولية (استفادة مالية).

٢- استفادة غير منظورة وهي القضاء على البطالة أو تقليل نسبة البطالة (استفادة مالية غير مباشرة).

٣- زيادة درجة المنافسة في الدولة المضيفة وبالتالي في ظل النظام الاقتصادي الحر (الرأسمالي) دائماً المنافسة تعود بالنفع على المستثمر وعلى المستهلك، فالمستهلك يستفيد من زيادة عدد المنتجات المعروضة في السوق وبالتالي تخفيض الأسعار، والمستثمر يستفيد من زيادة معدلات توزيع المنتجات في الدولة المضيفة وبالتالي تزيد الإنتاجية ومعدل العائد على رأس المال.

الفصل السابع

البيئة القانونية لإدارة الأعمال الدولية

تضع كل دولة في العادة منظومة القوانين والتشريعات والأنظمة واللوائح الخاصة بالاستثمار الخارجي وبآليات وأساليب ممارسة شركات الأعمال الدولية ونشاطاتها على أراضي الدولة المضيفة كالقوانين الخاصة بالاستثمار الأجنبي وتشجيعه، وقانون ملكية الأجانب، وقواعد عمل الشركات في المناطق الحرة، واتفاقية مقاطعة الدول العربية للشركات الإسرائيلية والمتعاملة معها، قوانين منع تقديم الرشاوي، أنظمة الإفصاح المالي والمحاسبي، قوانين منع الاستثمار في مجالات حيوية معينة. وبالتالي يتوجب على مديري شركات الأعمال الدولية أن يتفهموا جيداً طبيعة البيئة القانونية في البلد المضيف. بشكل عام تخضع الشركة الدولية بدرجات متفاوتة إلى أربعة مجموعات من

القوانين:

- قوانين البلد الأم.
- قانون البلد المضيف.

القانون الدولي: مجموعة قواعد وأنظمة تنظم الأنشطة التي تتم خارج الحدود القانونية للبلد، وينظر إلى القانون الدولي تقليدياً على أنه يتكون من فرعين مختلفين: القانون الدولي الخاص (ويتعلق بشؤون الأشخاص دولياً) والقانون الدولي العام (ويتعلق بالنزاع بين الدول).

الاتفاقيات الثنائية والدولية: التي تنظم العلاقات بين الدولتين أو الأكثر، مثل اتفاقات الصداقة والتجارة والتعاون، والتي تتعلق عادة بحق مواطنين كل دولة في السفر والتجارة والاستثمار في الدول الأخرى.

تعتبر المحددات القانونية والتنظيمية (البيئة القانونية) محددات أساسية لمناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول المضيفة، فمثلاً أنهت شركة (Blockbuster Video) عملياتها نهائياً في ألمانيا بسبب القوانين الصارمة التي تمنع مؤسسات التجزئة من فتح أبوابها بعد ظهر السبت، وأيام الأحد، والليالي، وهذه القيود تقلل من مقدرة الشركة على توليد عوائد كافية.

وهذا النوع من المحددات أو البيئة يعتمد على قدرة الدولة المضيفة في بناء أسس قانونية تمتاز بالاستقرار والتوافق مع التشريعات الدولية، مما يعطي ضمانات للمستثمر الأجنبي عن مختلف الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها، وكذلك عن مدى قدرة الدولة المضيفة من خلال أجهزتها الإدارية على تبسيط الإجراءات الإدارية لدخول المستثمرات الأجنبية، ويمكن تناول هذا النوع من البيئة القانونية عبر النقاط التالية:

أولاً: توفر إطار تشريعي وتنظيمي للاستثمار الأجنبي المباشر:

إن وجود إطار تشريعي وتنظيمي يحكم أنشطة الاستثمار الأجنبي المباشر من العوامل الهامة المؤثرة على اتجاهات هذه الاستثمارات الأجنبية، ولكي يكون الإطار التشريعي جذاباً للاستثمار الأجنبي لابد من توافر عدة مقومات من أهمها:

- وجود قانون موحد للاستثمار يتسم بالوضوح والاستقرار والشفافية، وعدم التعارض مع التشريعات الأخرى ذات الارتباط، وأن يكون متوافقاً مع القواعد والتنظيمات الدولية الصادرة لحكم وحماية الاستثمار.
- وجود ضمانات كافية لحماية المستثمر من أنواع معينة من المخاطر مثل التأميم، المصادرة، نزع الملكية، وتكفل له حرية تحويل الأرباح للخارج وحرية دخول

رأس المال وخروجه، فضلاً عن أهمية وجود نظام يكفل حماية حقوق الملكية الفكرية،

- وجود نظام قضائي قادر على تنفيذ القوانين والتعاقدات، وحل النزاعات التي تنشأ المستثمر والدولة المضيفة بكفاءة عالية.
 - وجود تشريعات قوية لمواجهة الفساد الإداري، الأمر الذي يخفض من قيم التكاليف التي يتحملها، وتفعيل قوانين منع الاحتكار ودعم المنافسة.
- ثانياً: توفر أنظمة ضريبية ومالية فعالة:

أشارت تجارب الدول إلى أهمية تطوير النظام الضريبي، وكذلك ترشيد استخدام الإعفاءات والحوافز الضريبية، وكذلك ربط الحوافز المالية بقضايا التشغيل والتحديث التكنولوجي وتنمية الكوادر البشرية، أهم الحوافز الضريبية والمالية: خفض التعريفات الجمركية، منح البحوث والتطوير، منح التوظيف، علاوات الاستثمارات. منح التأسيس، منح النقل، دعم الطاقة، توفير الأراضي مجاناً أو بأسعار مختلفة.

ثالثاً: توفر إطار قانوني لحماية حقوق الملكية الفكرية:

تشكل الملكية الفكرية عنصراً مهماً من رأس المال الفكري، وهي تتعلق بأسمى صور الملكية لما يتصل بالإنسان ونتاج إبداعه وفكره، وتكمن أهمية حماية حقوق الملكية الفكرية في الحفاظ على الحق المعنوي لصاحب الإبداع والحق الاقتصادي في المكافأة على جهده، ومما لاشك فيه أن لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام الذي يستند إلى تعبئة الموارد الوطنية وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وتوظيف التكنولوجيا وتمكين رأس المال البشري والاندماج في الاقتصاد العالمي، لابد من تعميق تطبيق مفهوم حقوق الملكية الفكرية وتعزيز الانسجام مع الأحكام المترتبة عليها وإصدار التشريعات الخاصة، وتتمثل حماية حقوق الملكية الفكرية في توفير بيئة تشريعية مواتية للتجارة والاستثمار الأجنبي.

الفصل الثامن

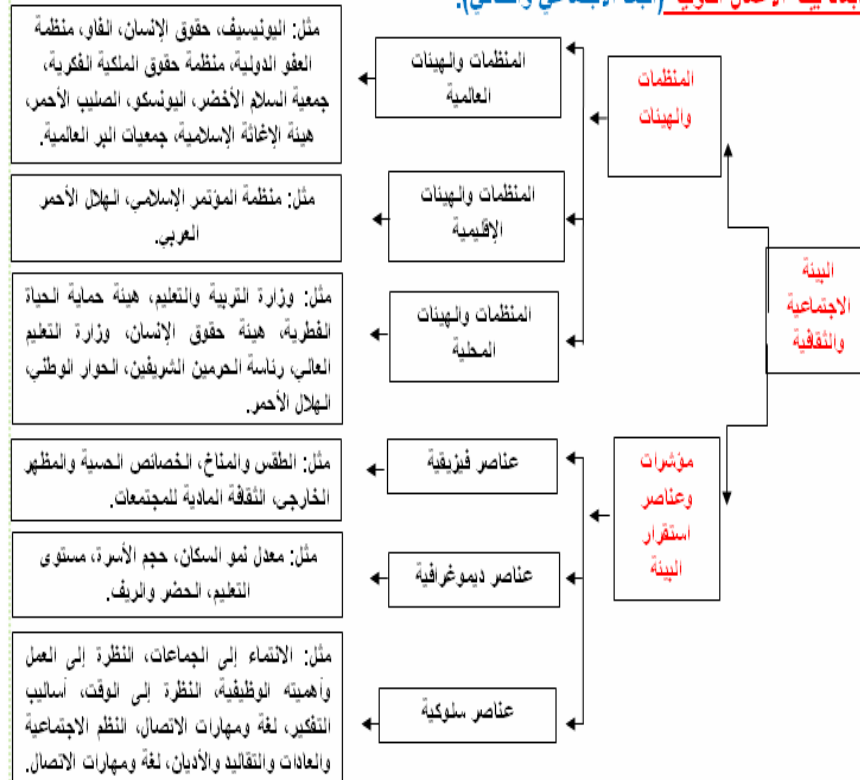
البيئة الثقافية والاجتماعية والتفاوضية

على المستوى الدولي

أولاً: مفهوم أبعاد بيئة العمال الدولية

(البعد الاجتماعي والثقافي والتفاوضي)

أبعاد بيئة الأعمال الدولية (البعد الاجتماعي والثقافي):



كلمة الثقافة والاجتماع تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين. الثقافة هي «مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية من أخرى»، وعلى هذا لكل جماعة ثقافتها وأسلوب حياتها الذي يشاؤك فيه جميع أعضائها.

عندما تجد المنشأة نفسها خارج الحدود تصبح في بيئة مختلفة عن البيئة التي عهدتها وأمام ممارسات لم تألفها، ولن تستطيع أية منظمة أن تؤدي وظيفتها من غير أن تفهم طبيعة البيئة الثقافية التي تعمل فيها ولا يكفي التركيز على الجانب الاقتصادي والسياسي.

وباختصار يمكن القول بأنه لكل دولة ثقافة خاصة موحدة بها تميزها عن سواها من الدول، لكن الدولة الواحدة قد يكون بها عدة ثقافات متشابهة مع بعضها البعض لكنها غير متطابقة تماماً، حيث توجد بعض السمات والخصائص العرقية التي تميز، ولو يشكل محدود، ثقافة عن أخرى.

تتغير ثقافات المجتمعات وتتبدل العادات والتقليد وتستجيب الأنماط السلوكية للتطورات التي تحصل على صعيد الأسواق العالمية والإقليمية، وتتلاقح الثقافات من خلال الانتشار الواسع لتقانات المعلومات والاتصالات. وأصبحت بعض الثقافات تغزو ثقافات أخرى مما حرك ذوي النزعات الوطنية والقومية المحافظة لمنع الغزو الثقافي أو الحد من آثاره وخاصة في أوساط الشباب، كما عمدت بعض الدول الإعداد استراتيجيات وسياسات ومناهج تربوية وتعليمية هادفة إلى الحفاظ على هويتها الثقافية الخاصة بعد أن جعلت القنوات الفضائية والإنترنت العالم كله كقرية كونية واحدة.

يدر المتخصصون والمهتمون بالشأن الثقافي ثقافات الأمم والشعوب والمجتمعات بشكل منهجي على أساس تصنيف الثقافة اعتماداً على مجموعة من المؤشرات، أعلى أساس مجموعة القيم ومنظومة العادات وأنماط السلوك السائدة،

الشكل رقم (٨-١) المجموعات الثقافية على مستوى العالم

الدول العربية	دول الانجلو	دول أوروبا اللاتينية
مصر - سوريا - العراق - الأردن تونس - الجزائر - المغرب. السعودية - الإمارات - عمان - الكويت - البحرين	المملكة المتحدة الولايات المتحدة كندا استراليا نيوزلندا	فرنسا بلجيكا إيطاليا البرتغال أسبانيا

أمريكا اللاتينية	الجرمانية	الاسكندنافية	دول الشرق الأقصى
الأرجنتين شيلي. كولومبيا المكسيك بيرو فنزويلا.	ألمانيا النمسا. سويسرا	السويد النرويج. الدانمارك فنلندا	أندونيسيا ماليزيا هونغ كونج الفلبين سنغافورة تايلاند

دول ذات ثقافات خاصة	الهند	اليابان	الصين
---------------------	-------	---------	-------

فيما يستخدم طرف آخر من الباحثين منهج النظم الذي يقوم على تقسيم المجتمع الواحد إلى مجموعة نظم جزئية فرعية تتفاعل مع بعضها وتكون فيما بينها النظام الاجتماعي أو الثقافي العام لهذا المجتمع أو ذاك. ويقدم الدكتور طاهر مرسي عطية في كتابه إدارة الأعمال الدولية عن عام ٢٠٠١ جدولاً يقسم بموجبه العالم إلى مجموعة ثقافية كما هو مبين في الشكل رقم (٨-١).

ثانياً: عناصر بعد البيئة الثقافية :

تنقسم العناصر الرئيسية التي سنركز عليها إلى ثلاثة عناصر.

١- العناصر الطبيعية:

تتعلق هذه بدورها بمجموعتين رئيسيتين هما:

أ. عناصر الطقس والمناخ: من حر وبرد وأمطار وجفاف وهذه لها أثر واضح في تحديد الحاجات الإنسانية ونوع السلع المطلوبة وهي تشمل أشياء ظاهرة مثل عدم جدوى الترويج للملابس الصوفية الثقيلة في المناطق الحارة على ضرورة تصميم السيارات والمكيفات لتلاءم الطقس السائد في منطقة السوق الذي نستهدفه. هنالك أيضاً نظريات عن أثر الطقس والمناخ على المزاج والمناخ دائم الحرارة يولد الطيش والانبساط بينما يدعو الطقس البارد للكآبة والتأمل. يؤثر المزيج التسويقي المختار في كل بلد.

ب. الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي: تختلف الجماعات البشرية في أشياء مثل الطول والوزن واللون وأشكال الجسم وفصيلة الدم ودرجة مقاومة الأمراض ولا تستطيع منشأة أن تتجاهل هذه الفروق والتي تنعكس في تصميم السلع مثل الملابس والأثاث والأحذية والمكانات والسيارات.

جـ. الثقافة المادية: وتشمل: ما هي الأدوات والعدد والآليات التي يستخدمون وما مدى تنوعها، كيف يصنعونها (أي تقنية يستخدمون) ولماذا يصنعونها وما النشاط الاقتصادي الذي تستخدم فيه؟ وتشمل الثقافة المادية البنى الهيكلية الموجودة في المجتمع. تعكس لنا أشياء كثيرة عن ثقافة أهل البلد ومستوى التقنية فيه ومدى تحكمهم في بيئتهم كما تعكس قيمتهم.

٢. عناصر ديمغرافية:

تصف العناصر الديمغرافية السكان في كل بلد بخصائص معينة لها أثر على الأسواق والممارسات في كل بلد.

أ. معدل النمو السكاني: يؤثر معدل النمو ليس فقط على حجم السكن مستقبلاً ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبة السكان الحالية، معدل النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمال الدنيا. مما يقود إلى ازدياد الطلب على السلع التي تستخدمها تلك الفئات، والبلدان النامية عادة ذات معدلات نمو مرتفعة، أما البلدان الصناعية ففيها معدلات نمو منخفضة مما قاد إلى تقلص أسواق السلع التي تستخدمها فئات الأطفال والمراهقين، كذلك وجدت تلك الدول أن أعداد التلاميذ في المدارس في انخفاض وتتهياً كثير من الجامعات في الدول الغربية إلى النقص في أعداد الطلاب في الجامعات بل بدأت تسعى إلى استقطاب الطلاب الأجانب أو فتح فروع لها في الدول الأخرى. وفي نفس الوقت تنشط شركات الكتب المدرسية والأثاثات التعليمية في البحث عن أسواق جديدة في الدول النامية أو التحول لسلع أخرى، وقد غدت مجتمعات أناس متقدمين في الأعمار تمثل إلى استخدام التقنيات الحديثة بدرجة متزايدة لتعويض النقص في الأيدي العاملة الشابة.

ب. حجم الأسرة: يختلف حجم الأسرة بين البلدان الغربية الأسرة «النواة» نجد الأسرة الممتدة في الدول النامية، نجد حجم الأسرة النواة نفسها في البلدان الصناعية ذات معدل النمو المنخفض بينما متوسط الحجم كبيراً في الدول النامية،

وتختلف الدول الصناعية نفسها فيما بينها من حيث متوسط الحجم فحجم الأسرة الإيطالية أكبر من الأمريكية، يؤثر حجم الأسرة على حجم البيوت والأثاث المطلوب كما يؤثر على حجم العبوة المرغوب في تصميم السلع. من ناحية إدارية من السهل نقل الموظف ذي الأسرة الصغيرة إلى موقع آخر في بلد الأسر الكبيرة الحجم، وحتى قيمة الحوافز المالية لها وقع مختلف إذا كانت ستوزع على أفراد الأسرة الكبيرة مما كانت ستوزع في أسرة صغيرة وبذا تختلف فعالية الحوافز.

جـ. التعليم: يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام وبالتالي على النمط الاستهلاكي ونوعية السلع المرغوبة مثلما يؤثر في فعالية الوسائل الترويجية ونوعية الرسالة الإعلانية. أما من ناحية الإنتاج والتدريب مستوى الأمية مهم جداً. ووجود المعاهد التدريبية إذ تتطلب الصناعة الحديثة القدرة على التعامل مع آليات معقدة نوعاً وقرأة الإرشادات الخاصة بها كما تتطلب أن تكون العمالة سهلة التدريب الشيء الذي يحققه حد أدنى من التعليم. في مجال الإدارة يصبح التعليم العالي ومعاهد الإدارة وبرامج التطوير الإداري مصادر مهمة للكوادر الإدارية المحلية، كما للنظرة نحو التعليم الفني أثر على توفر الكوادر الفنية المطلوبة.

د. الحضر والريف: إن الشركات الأجنبية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشآتها الصناعية إذ تكون فيها العمالة المتدربة متوفرة نسبياً ولأن الخدمات المساعدة تتركز في هذه بدوره في تعميق الفوارق بين المناطق المختلف في القطر. من أجل ذلك تسعى الحكومات في تلك البلاد إلى توجيه الشركات نحو المناطق المختلفة أما بالحوافز أو فرض ذلك قانونياً ولا تحبذ الشركات أن تجد نفسها مضطرة لأن تعمل في موقع لا تفضله.

٣- العناصر السلوكية:

هناك قواعد للسلوك في أي مجتمع تقوم على أساس القيم والمعتقدات والنظرة العامة للأشياء وهي تختلف من بلد إلى بلد.

أ. الانتماء إلى الجماعات: في بعض المجتمعات من الطبيعي أن ينتمي الفرد إلى جماعة ما عرقية أو دينية أو جغرافية وينظر المجتمع إلى أعضائه لا كأفراد وإنما كواحد من عشيرة أو قبيلة معينة أو مجموعة عرقية ويعاملهم على ذلك الأساس. والانتماء إلى جماعة يؤثر على أداء العمل في المنظمات من حيث بث الجماعة في العمل والتكاتف مع الإدارة وأحياناً ضدها. والجماعات داخل المنظمات لها دور في تشكيل التنظيم غير الرسمي الذي قد يكون عاملاً مساعداً لإنجاز العمل أو محبط له، من الجانب الآخر بعض المجتمعات تركز على الفردية ولا تنظر إلى الفرد من حيث أصله وجماعته.

هذه الاعتبارات مهمة جداً في إدارة الأعمال الدولية خاصة في مجال التعيين والتخديم والترقية.

ب. النظرة إلى العمل: يختلف البشر في دوافعهم وفي مستوى نشاطهم ويشكل التفاعل بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية نظرة آلة كل بلد وثقافتهم إلى العمل. هنالك عوامل عديدة تؤثر في دافعية الناس للعمل نذكر من ضمنها ربط العمل بالنتيجة. ربط العمل بالنتائج مهم جداً من وجهة نظر الإدارية حيث يجب أن يقتنع العاملون بأن مثابرتهم تلقى الاعتراف إذا كان لهم أن يثابروا.

هنالك اعتبار مهم في المبادلة بين قضاء الوقت في العمل أو في الفراغ، حيث إن قضاء الفراغ نفسها تحتاج إلى تعلم بالإضافة إلى وجود دخل كاف. في اليابان مثلاً يعمل العامل الياباني ساعات وأياماً أكثر من رصيفه الغربي ومع ذلك لا يطالب بتخفيض ساعات العمل مثلما يطالب رصيفه الألماني فالياباني قد لا يدري ماذا يفعل بوقت الفراغ الإضافي. الاعتبار الآخر نظرية الحاجة إلى الانجاز، وخلاصة هذه النظرية أن لبعض الأفراد حاجة ودافعاً للإنجاز وإن أولئك الأفراد يتميزون بثلاث خصال فهم

يبحثون أولاً عن المجالات والأعمال التي بها مخاطر معقولة أو نحد كما غنهم يضعون لأنفسهم أهدافاً ممكنة التحقق بالرغم من مخاطرها وهم توافون لمعرفة مدى تقدمهم في أثناء العمل. للمدير الأمريكي حاجة عالية للإنجاز وللمدير الإيطالي والمدير التركي حاجة عالية للانتماء النوع الأول يهتم بخفض التكاليف والأرباح في المقام الأول النوعي الثاني أسبقية لتكوين علاقات ودية مع الممنونين.

كذلك هناك نظرية هرم الحاجات الخاصة بالدافعية والتي تقول إن الإنسان يسعى أولاً إلى إشباع حاجات الفزيولوجية كالمأكل والملبس والمأوى ثم تأتي السلامة ثم الحاجة إلى الانتماء، مما يعطون لتحقيق الذات ودلالة ذلك إن تطبيق أساليب التحفيز الجماعية ستكون له فاعلية أكبر من تطبيق الأساليب الفردية.

إن العمل عند الغربيين له وظيفة اقتصادية للفرد والمجتمع فالناس تعمل من أجل المال ومن أجل الإنتاج شيء مفيد للمجتمع، بينما في بلدان أخرى العمل هو وسيلة لتحقيق الذات والمراكز والصلات الاجتماعية وللعمل قيمة في حج ذاته.

ج- أهمية نوه المهنة: كل حضارة وكل بلد يعطي أهمية معينة ومركزاً معيناً لمهن معينة نجد مهنة الطب تمثل الرغبة العارمة لأكثر نسبة من الطلاب لأن المجتمع كأنه مرموقة للطبيب كما يكافئه بمردود مالي كبير مقارنة بالمهن الأخرى.

وتتجه خيرة الكفاءات والقدرات إلى العمل في القطاع الحكومي فبالإضافة إلى المركز الذي يهيئه العمل العام هنالك فرص التدريب والميزات الأخرى التي يقدمها من تأمين وخدمة مستدامة.

أما العمل الخاص فليست له نفس المكانة الاجتماعية. إن النظرة إلى العمل الخاص والعمل العام تؤثر على مقدرة المنشأة المحلية النظرة إليها من حيث بقاء الشركة في البلد المضيف.

د- النظم الاجتماعية: تختص هذه القواعد الموجهة لسلوك الأفراد داخل مجتمعهم بدءاً من العرف والعادات مروراً بالتقاليد وصولاً إلى القوانين. فكل

مجتمع يضع قواعد تحدد السلوك المقبول والمتوقع فيه من خلال نظم معينة تختلف في مدى إلزاميتها وهل يصر المجتمع على تقييد أفراده بها أم لا. وتختلف هذه النظم من حيث أهميتها:

فالأعراف مثلاً هي ما تعارف عليه الناس في مناسبات معينة وليس هناك إلزام بإتباعها ولذا لا يعاقب المجتمع من يخالفها. أما العادات والتقاليد فكل ما يفعله المجتمع تجاه من يخالفها قد يكون النظر إليه شذراً والاستغراب فيمن يخالفها. أما القيم فالمجتمع يصر على التقييد بها ومن ينتهكها يتعرض لعقوبة من مجتمعه قد تمل المقاطعة أو تجنبه ورفض مصاهرته والتعامل معها. أما القوانين فهي تمثل النظم التي يصر المجتمع على إتباعها ويعاقب من يخالفها مادياً بحرمانه من وقته (الحبس) أو ماله (الغرامة) أو أكثر من ذلك. ولذا على الشركات الأجنبية والمحلية أن تراعي هذه القيم.

هـ- اللغة والاتصالات: وتنتشر بعض اللغات في بلدان كثيرة مما يسهل الأداء وتحقيق الأهداف. مثل الإنجليزية. لكن ذلك لا يكفي فالفعالية المطلوبة تجعل من الضروري معرفة لغة البلد الذي تعمل فيه الشركة أو على الأقل أن تعتمد على من يجيدون لغة البلد وتتفاوت الشركات في ذلك فبعضها يقدم حوافز لموظفيها الدوليين ليتعلموا أكثر من لغة.

بالإضافة على اللغة المسموعة هنالك ما يسمى باللغة الصامتة، وهي لغة الإشارات والإيماءات والحركات الجسدية وتعابير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة. معنى الألوان يختلف من بلد لبلد فالأبيض لون الحداد للمرأة السودانية بينما هو الأسود عند المصرية في حين أن الأسود لون الاحتشام عند المرأة الخليجية. وفي مخاطبة الآخرين يحتفظ الأمريكي بمسافة بينه وبين محدثه وبينما يرى اللاتينيون في ذلك تعالي وصلف. النظرة إلى الوقت تختلف أيضاً بين الأمم.

ثالثاً: الثقافة وأثرها على إدارة الأعمال الدولية:

المواءمة بين الثقافات المختلفة:

يزداد الحديث عن التقارب المتزايد في أساليب الحياة في دول العالم المختلفة. وهناك التشابه المتزايد في الذواق والمأكول والملبس والمعمار ونظم السكن والعمل والترفيه. كما أن المؤسسات والأشكال التنظيمية تزداد تشابهاً. لكن تظل الفوارق في الثقافة وأسلوب الحياة والقيم باقية ومؤثرة والمهم معرفة الدرجة التي تؤثر بها الرؤى المختلفة على أداء المنشآت وإلى أي مدى علينا التكيف معها.

التعددية والآحادية:

وهي وجهة النظر التعددية التي لا ترى إلا الفوارق وتركز عليها وتعامل كل وضع وكل شخص أجنبي وكأنه مختلف تماماً. التركيز على الفروقات إذن قد يحرم الشركة من استقدام إبداعات تفيدها تنافسياً.

من الجانب الآخر هناك التفكير الضيق أو الرؤيا الحادية التي تتمركز حول أصلها القومي، أو العرقي وتصر على تطبيق نفس الأساليب المتبعة في البلد الأم على اعتبار أنها الأمثل وأنها التي يجب أن تراعى في الإدارة وفي تصميم المزيج التسويقي وإدارة الموارد البشرية وغير البشرية. تجاهل هذه الفروقات مضر كما رأينا وقد يؤدي إلى القرار الخاطئ.

الشركة متعددة الجنسية: أداة تغيير أم أداة متغيرة:

بين النقيضين هنالك هجين ينتج من كليهما، يحمل ملامح الأصل في البلد الأم وملامح من البلد المضيف ويختلف مع ذلك عن كل منهما. هذه أكثر وسيلة متبعة للمواءمة بين الاختلافات وعلى كل منشأة أن ترس وتقرر لنفسها: هل تدفع بيئة البلد المضيف لقبول التغيير أم تتغير هي نفسها وتبدل أساليبها؟ الشركات

متعددة الجنسية هي في رأي الكثيرين ذات دور مهم في تغيير أساليب العمل في تلك البلاد ودفع المنافسين المحليين إلى تبني الأساليب الأكثر إنتاجية واقتصادية خاصة في مجال التقنية والإدارة الحديثة. هنالك اعتبارات كثيرة يجب مراعاتها ومعرفة رد الفعل على أي أسلوب إداري وإنتاجي. بعض هذه الاعتبارات هي مثل:

النظام القيمي: من السهل قبول تغيير أو إبداع إذا كان لا يتعارض مع القيم الأساسية في المجتمع وحتى إذا كان يتعارض مع قيمة هامشية فليس من الصعب تبنيه أما إذا كان يتعارض مع قيمة أساسية فسيفض.

تحليل التكاليف والمنافع: هنا يجب الموازنة بين تكلفة المواءمة والتعديل ومقارنتها بالمنفعة المتحققة من ذلك التعديل. تطوير السلعة وتعديلها لتلائم البيئة له تكاليف إضافية من بحث وتطوير وعمل تجهيزات وآليات مختلفة لخدمة سوق معين لكن وزيادة تقبل أهل البلد للسلعة المعدلة وانعكاس ذلك في زيادة المبيعات قد يكون أكثر من كلف لمقابلة تكلفة التعديل الإضافية.

التدرج في استقدام التغيير: أحياناً يكون من المفيد استقدام التغيير على جرعات وان لا يكون شاملاً منذ البداية مما يساعد ذلك في قبول التغيير وربما يؤمن نجاحه في بعض الأحيان.

أهمية التعديل: هناك مواسم وطرق معاشية وتقاليدي يجب احترامها ووضعها في برنامج الإنتاج الزمني وقد توجد أحياناً مواسم يأخذ فيها العمال إجازات طويلة ليعودوا لمواطنهم للقيام بالزراعة أو الحصاد وقد يتركون العمل بدون إنذار.

التوقيت: التوقيت مهم حتى في إدارة الأعمال إذا كانت العطالة في بلد ما عالية سيقاوم العاملون استقدام أساليب الإنتاج التي تستخدم ميكنة متقدمة تستغني عن البشر. ينبغي أن تكون الظروف مواتية حتى ينجح الإبداع أو التعديل أو السلعة الجديدة.

رابعاً: إدارة ثقافة المنظمة والمفاوضات على المستوى الدولي:

لكل مجتمع ثقافته الخاصة في طريقة وأسلوب تفاوضه مع الأطراف الأخرى، لأن العديد من المفاوضين أو فرق التفاوض يعملون على إخفاء أوراقهم أو نواياهم الحقيقية حتى يتعرفوا على طبيعة الطرف الآخر وقدراته التفاوضية ومعرفة أهم النقاط التي يتحصن خلفها والأهداف التي يرغب في تحقيقها.

ميادين العملية التفاوضية^(١):

بأن التفاوض أصبح ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول عديد من المجالات حيث أهم ميادين التفاوض هي:

أولاً: المفاوضات التجارية والاقتصادية: يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشاراً حيث يتناول جوانب الإنسان الأكثر ضرورة مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الأفراد والشركات، والشركات والمنظمات.

ثانياً: المفاوضات السياسية: تتعلق المفاوضات السياسية بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من أشكال التهدة دون اللجوء إلى العنف

ثالثاً: المفاوضات العسكرية: وتتركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والإنتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والإعداد العسكري.

رابعاً: المفاوضات الاجتماعية: وهو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولإنجازه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع.

(١) للمزيد انظر: د. مصطفى يوسف كافي، «إدارة المفاوضات»، دار الحامد، عمان، الأردن، ٢٠١٤

مراحل العملية التفاوضية:

(١) مرحلة ما قبل العملية التفاوضية

- أولاً: التحضير للتفاوض: أولى مراحل العملية التفاوضية يتم في مقدمتها الاتفاق على مبدأ التفاوض والموضوعات التي ستدور حولها العملية التفاوضية وهي:
- أ- الموافقة على مبدأ التفاوض: تعني اقتناع الطرفين بأهمية وضرورة العملية التفاوضية، وسائلها عديدة: اتصال دبلوماسي، وسائل الإعلام والمنظمات الدولية..إلخ.
- ب- الموضوعات التفاوضية، وتشمل:
- ١- تحديد الموضوعات محل التفاوض.

- ٢- تصنف الأهداف المرغوب تحقيقها، مثال: أهداف حيوية (يجوز التنازل فيها وأهداف غير حيوية يمكن التنازل عنها مقابل مكاسب أخرى وذلك يعتمد على طبيعة الوضع التفاوضي والإمكانيات الاقتصادية والعقبات الاقتصادية).
- ٣- تحليل الوضع التفاوضي: استناداً لمعرفة أهداف الأطراف الأخرى والتعرف على البدائل المتاحة والميزانية المخصصة للطرف الآخر المفاوض.

وأثناء مرحلة التحضير للتفاوض يجب مراعاة عدة شروط أهمها:

أ- إعطاء وقت كاف للتحضير

ب- العمل على فعل جولات بداية التفاوض

ج- العمل على خلق أجواء تفاوضية مناسبة تنجح التفاوض.

ثانياً: التمهيد والإعداد للعملية التفاوضية:

ما يعمل بها قبيل بدء العملية التفاوضية مباشرة وهي من أهم المراحل وعليها يتوقف حجم إنجاز الأهداف فالإعداد الجيد يعطي نتائج جيدة والإعداد والتمهيد يخضع لاعتبارات ومتغيرات عديدة تختلف باختلاف الحالة التفاوضية.

والتفاوض التجاري أسهل وأكثر مرونة من التفاوض الذي يهدف إلى حل صراع عسكري عدائي متشدد ومتصلب.

والإعداد والتمهيد للتفاوض يشمل:

أ- اختيار أعضاء الفريق المفاوض.

ب- توافر المعلومات الوافية المدروسة عن الطرف الآخر.

ج- تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية.

د- يجب تنسيق اتصالات بين الطرفين قبل العملية التفاوضية.

هـ- تحديد الأهداف والأولويات الرئيسية.

و- الأبحاث والدراسات .

ي- وضع وتحديد الإستراتيجية التفاوضية والتكتيكات المناسبة لها.

ويجب مراعاة النقاط التالية عند اختيار الإستراتيجية التفاوضية المناسبة:

١- مراعاة الفروق بين الإستراتيجية والأهداف.

٢- تبني استراتيجية عامة في بداية العملية التفاوضية لتكون مدخلاً عاماً للوضع

التفاوضي.

٣- مراعاة تجنب الاستراتيجيات الناجحة هي تلك التي تقوم على أساس ربط

الأحداث بالأسباب.

(٢) مرحلة الجلسات التفاوضية

أولاً: الإجراءات التفاوضية:

في هذه المرحلة يستخدم الفريق المفاوض كل أساليب الإقناع وعادة ما تحدث

مجموعة من العمليات والإجراءات التفاوضية الهامة وهي:

- أ - اختيار التكتيك التفاوضي المناسب للموضوع التفاوضي.
- ب - الاستعانة بكل الأدوات التفاوضية المناسبة.
- ج - ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر.
- د - تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض ودراسة ومعرفة ومناقشة الخيارات المعروضة من الجانب الآخر.
- هـ - المساومة.
- ولكي تكون ناجحة يتوجب على كل طرف أن يحدد ما يريده من الآخر مقابل تنازلات متبادلة يقدمها.
- وهناك العديد من الملاحظات التي يجب على الأطراف المتفاوضة الأخذ بها في هذه المرحلة.

١ - أثناء الجلسات التفاوضية وتتمثل فيما يلي:

- أ - يجب أن تكون الشروط صعبة في البداية والتنازلات قليلة.
- ب - عدم مقاطعة الطرف الآخر حتى ينتهي من حديثه.
- ج - الإمساك عن الكلام وعدم التكلم إلا عند الضرورة.
- د - عدم إلزام النفس بمقترحات الطرف الآخر.
- هـ - البدء بمناقشة القضايا ذات الاختلاف الكبير.
- و - ضرورة الاستماع للطرف الآخر.

٢ - عند نهاية الجلسات التفاوضية:

- أ - تلخيص ما يريده الطرف الآخر.
- ب - استحضار المعلومات.
- ج - تبيان الأخطاء والهفوات.

٣ - أثناء العروض التفاوضية:

أ - عدم تقديم عروض سخية في البداية

ب - إتاحة مجال للمساومة.

ج - يجب أن تقدم التنازلات من طرف العملية التفاوضية.

ثانياً: نهاية التفاوض:

المرحلة الأخيرة والنهائية في المفاوضات عن طريق قيام أحد الأطراف أو كليهما بتقديم تنازل رئيسي يشجع من خلاله الطرف الآخر ويدفعه إلى التوقيع النهائي.

خامساً: استراتيجيات التفاوض

الإستراتيجية تشير إلى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل، وعادة ما تركز الإستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى، أي أن الإستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.

أما مفهوم التكتيك فيشير إلى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

(١) استراتيجيات التفاوض:

١- استراتيجية تعظيم الفائدة المتبادلة: هذه الإستراتيجية تسعى إلى إيجاد بدائل وحلول مقبولة لكافة أطراف العملية التفاوضية وتطوير التعاون وتعميق العلاقة القائمة وتوسيع نطاق التفاوض ومداه إلى مجالات جديدة سواء عن طريق:

- إيجاد وسيلة لزيادة الموارد موضوع الخلاف أو التفاوض.
- أن يتحقق أحد الأطراف أهدافها ولكن بتكلفة أقل للطرف الآخر.

- أن يقدم طرف تعويض للطرف الآخر مقابل التنازلات التي يقدمها.
 - أن يقدم كل طرف تنازلات بالنسبة للقضايا ذات الأولوية الدنيا لكل طرف.
 - تطوير اختيار أو بديل جديد تمامًا يلبي أهداف الأطراف.
 - وتتضمن هذه الإستراتيجية استخدام تكتيكات مثل:
 - المبادرة بتقديم تنازلات على اعتبار أن الطرف الآخر سيقدم تنازلات مقابلها.
 - الكشف عن أهدافك ومصالحك.
 - التلميح عن طريق وسطاء أو قنوات خلفية بإمكانية الوصول إلى حل وسط.
- ٢- استراتيجية الهيمنة: هذه الاستراتيجية تتضمن محاولة طرف إقناع الطرف الآخر بقبول حلول بدائل تحقق مصلحته بالدرجة الأولى تتضمن هذه الاستراتيجية استخدام تكتيكات للضغط والإنهاك والاستنزاف في محاولة للسيطرة وإخضاع الطرف الآخر مثل:
- تقديم مطالب تفوق بكثير الحد الأدنى المطلوب.
 - التمسك بموقف (غير قابلة للتغيير).
 - الجدل لإقناع الطرف الآخر أن التنازلات في مصلحته.
 - استخدام التهديدات (مثلا بالانسحاب من المفاوضات أو فرض عقوبات على الطرف الآخر لرفضه تقديم تنازلات).
 - التلميح بأن عنصر الوقت يشكل عامل ضغط أكبر على الطرف الآخر.
 - محاولة الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول أهداف الطرف الآخر وحدوده الأدنى مع إخفاء أي معلومات عن أهدافك أو مواقفك.
- ٣- استراتيجية الخنوع: هذه الاستراتيجية تتضمن تقليص الأهداف والمطالب المطروحة على مائدة المفاوضات والمبادرة بتقديم التنازلات بهدف سرعة حسم المشكلة أو القضية وإنهاء المفاوضات سريعًا.

٤- استراتيجية التسويف: هذه الاستراتيجية تعمل على المماطلة وكسب الوقت وتفويت الفرصة بهدف تعطيل المفاوضات أو إطالة أمدها على اعتبار أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيراً في القضية أو المشكلة موضوع التفاوض وكذلك في سير العملية التفاوضية وإداراتها.

٥- استراتيجية التفاوض غير المباشر: تتضمن التفاوض مع طرف بشكل مباشر بهدف التأثير على طرف ثالث بشكل غير مباشر السلوك التفاوضي - سواء من ناحية التشدد أو اللين أو نوعية المقترحات أو التنازلات أو الاتفاقات - تستهدف التأثير على طرف ثالث وليس على الطرف المباشر للعملية التفاوضية.

٦- تكتيكات أخرى للتفاوض: وهي إجراءات تنفيذ الاستراتيجية ومن بينها:

١. التسويف أو الصمت المؤقت: وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

٢. المفاجأة: تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعاً في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفاً ما أو الحصول على تنازلات من الخصم.

٣. الأمر الواقع: وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عملياً يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.
- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر مادياً ومعنوياً من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.

٤. الانسحاب الهادئ: وهي استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه.
٥. الانسحاب الظاهري: وهنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه.
٦. الكر والفر أو التحول: تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقاً لظروف التفاوض وملابساته.
٧. التقييد: وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع أو للنزول على رغبة معينة في التفاوض.
٨. تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت). تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.
٩. إدعاء العجز: أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية.
١٠. مفترق الطرق: أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيًا أنه ما دام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.
١١. التدرج أو الخطوة خطوة: حيث تؤخذ القضية جزءًا جزءًا إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل (محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم).
- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقًا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الإستراتيجية (متى؟).

يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي:

- توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه.
 - توقيت الانسحاب.
 - توقيت التراجع أو الهجوم.
 - توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة.
 - توقيت التمسك بالموقف أو التراخي في ذلك.
 - توقيت التقدم برأي جديد أو إدخال عناصر جديدة.
 - توقيت طلب استراحة.
 - تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لطابع السلوك التفوضي (كيف؟).
- يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها:

١. استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية: يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية إلى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانياً ومتشددًا ويلجأ إلى ذلك إذا كان موقفه التفاوض يشعره بالتفوق الكبير أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح أو تقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرصة أفضل في المفاوضات كإجراء انتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض أن موقفه أضعف وبالتالي يستهدف إلى تقليل الخسائر أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

٢. استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الإنجاز مرة واحدة: يلجأ المفاوض في الحالة الأولى إلى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيمانًا منه بأن ذلك أفضل نفسيًا وأيسر عمليًا كما أنه يوفر الوقت والجهد، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الإنجاز مرة واحدة أو كما يطلق عليها أحيانًا الخبطة الواحدة فلسفة حاکمة للمفاوض الذي يقرر أنه لا يوجد ضمانة حقيقية لاستمرار فرص تحقيق

أهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغرياً بدرجة كافية وبالتالي يصر على الانجاز مرة واحدة.

٣. استراتيجية التعاون - استراتيجية المواجهة: يعتقد المفاوض في هذه الإستراتيجية بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الآخر فرصاً أقل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحالة الثانية أن المواجهة تتيح فرصاً أفضل.

٤. استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهة النزاع: يحرص المفاوض في هذه الإستراتيجية إلى تفادي كافة أسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعاً بدوافع موضوعية أو شخصية فرما يقدر أن النزاع يضر بمصالحه بدرجة أكبر وأن موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل إلى اتفاق سريع لأسباب يقدر أهميتها، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع إلى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الوقف عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرص أفضل لتحقيق أهدافه.

ومن المعروف أن بعض الدول تعطي مفاوضاتها صلاحية اتخاذ القرار، بينما دول أخرى تطلب من مفاوضاتها العودة إليها لأخذ موافقتها قبل الاتفاق النهائي. كما أن مفاوضي بعض الدول يعتمدون المنهجية العملية في التفاوض فيما بعض الدول يعتمد مفاوضاتها على الخطاب العاطفي.

بشكل عام إن فريق المفاوضات الناجح يحقق مكاسب عملية طيبة للشركة التي يمثلها لذا لابدّ للدول والشركات بشكل دقيق عند اختيار فرق التفاوض الخيرة بفنون هذا النشاط والقادرة على فهم الطرف الآخر وكسب وده.

الفصل التاسع

العملة وأنماط الأعمال الدولية

يتناول هذا الفصل:

- العملة وإدارة الأعمال الدولية
- أنماط الأعمال الدولية.
- التحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية.
- الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة

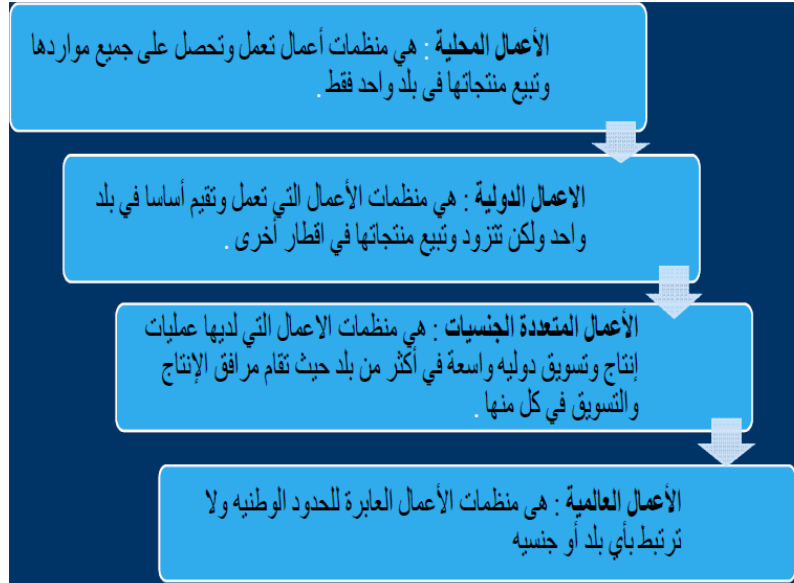
أولاً: العملة وإدارة الأعمال الدولية:

يتأثر الاقتصاد اليوم بظاهرة العملة والتي تعنى (زيادة وتأثر التداخل والعلاقات بين مختلف عناصر الاقتصاد العالمي بسبب زيادة التطور التكنولوجي خصوصاً في مجال الاتصالات).

كما يتيح الاقتصاد العالمي لمنظمات الأعمال فرصاً للتزود بالموارد أو زيادة فرص التصدير والبيع لكن منظمات الأعمال تواجه تحديات تنافسية ليست بالقليلة، لذا فإنها بحاجة إلى تطوير مفهوم الإدارة الدولية والتي يقصد بها إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد. وبذلك تكون الشركات بحاجة إلى إدارة دولية يلعب فيها قياديون ومدراء لديهم المعرفة الكافية بالإدارة لدوليه ومتطلباتها وهؤلاء يطلق عليهم مدراء عالميون.

مراحل انتقال الأعمال باتجاه العالمية والتدويل

تمر الأعمال بمراحل حتى تصل للعالمية وهذه المراحل هي:



ثانياً: أنماط العمال الدولية

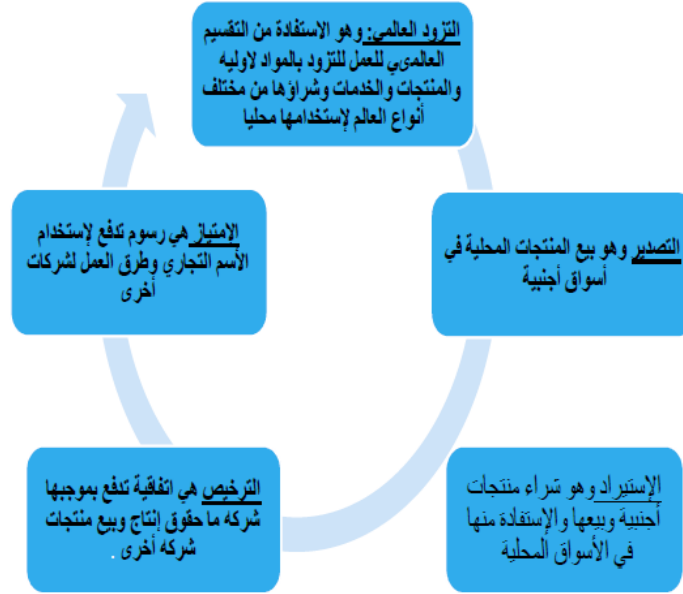
طرق إقامة الأعمال الدولية ودخول أسواق الدول الأخرى متنوعة، وهناك استراتيجيات مختلفة الآليات والمخاطر ومدى الاهتمام بالسوق الدولية، وهذه الاستراتيجيات مجموعتين:

١- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق Market Entry Strategies: وهي تدخل كمصدرة أو مستوردة.

٢- استراتيجيات الاستثمار Direct Investment Strategies.

(١) استراتيجيات الدخول إلى الأسواق: أنواعها:

في إطار هذا النمط من الإستراتيجيات تكون الأعمال الدولية بتزويد مواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من مختلف أنحاء العالم والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات



أ- إستراتيجية التزود العالمي (التجهيز العالمي): هي الاستفادة من التقسيم العالمي للتزود بالمواد الأولية والمنتجات والخدمات وشرائها من مختلف أنحاء العالم لاستخدامها محلياً، (أعتمد على الدول المنتجة لخامات معينة وأتزود منها من المواد الخام، اعتماداً على مبدأ أساسي في إدارة الأعمال نسميه التخصص وتقسيم العمل وهو من أهم المبدأ التي تعتمد عليها الشركات الدولية في استراتيجيات الدخول للأسواق).

ب- إستراتيجية التصدير والاستيراد: بيعاً وشرأء مع الأسواق الخارجية، ويشترط في التصدير أن تستمر إستراتيجية التصدير والاستيراد بشكل مستمر، لأن الأعمال الدولية يجب أن تتسم بالاستمرارية.

التصدير: هو بيع المنتجات المحلية في أسواق أخرى.

الاستيراد: هو شراء منتجات أجنبية للأسواق المحلية.

ج- إستراتيجية الترخيص والامتياز: الترخيص: هو اتفاقية تدفع بموجبها شركة ما حقوق إنتاج وبيع منتجات شركة أخرى (مثل ترخيص شركة بيبسي في المملكة والكويت... تحصل على ترخيص لإنتاج البيبسي في دولة معينة فتستخدم العلامة العالمية بمقابل وتدفع للشركة صاحبة العلامة هذا المقابل).

الامتياز: هو بيع الاسم التجاري، وطرق العمل لشركات أخرى مثل ماكدونالدز وكنتاكي... وكان هذا ترخيص يستخدم الاسم بمقابل وتدفع لشركة الأم صاحبة العلامة مقابل معين متفق عليه وتوقع اتفاقيات وهناك شروط جزائية يوقع عليها الطرفين في حالة عدم الالتزام بنود العقد أو بنود الاتفاقية.

(٢) استراتيجيات الاستثمار المباشر: استثمار مبالغ مالية ضخمة في إقامة أعمال

دولية وعادة تكون البداية من خلال:

أ- مشاريع مشتركة: مشروع سعودي أمريكي مشترك مثلاً، وهو استثمار مباشر على أساس ملكية مشتركة وتقاسم للمخاطر والتكاليف والموارد بنسب متفق عليها.

ب- الفروع المستقلة للشركات: فروع لشركات أجنبية في دول معينة مملوكة بالكامل للشركة الأم ومستقلة تماماً في عملها، وهذه الفروع المستقلة دائماً يحكم عليها بالفشل بسبب أنها تحاول تطبيق قيم وخصائص وعادات الدولة الأم على الدولة المضيفة. ثالثاً: الإشكالات والتحديات الأخلاقية في الأعمال الدولية

تثار أمام الأعمال الدولية مجموعة من المشاكل والتحديات بعضها يرتبط باختلاف

وجهات نظر الدول المضيفة ويرتبط بعضها بانتقادات أخلاقية توجه للأعمال الدولية:

اختلاف وجهات النظر بين الأعمال الدولية والدول المضيفة:

فوائد مشتركة لكلا الجانبين (الدولة المضيفة والشركة القادمة)	انتقادات للدول المضيفة موجهة للأعمال الدولية المقامة فيها
<p>١- ضرائب يمكن أن تتحصل عليها من هذه الأعمال.</p> <p>٢- فرص عمل جديدة يمكن أن تحل أزمة البطالة.</p> <p>٣- إقامة صناعات جديدة.</p> <p>٤- تطوير الموارد المحلية واستخداماتها</p>	<p>١- استنزاف الموارد بشكل كبير</p> <p>٢- تحويل نسبة عالية من الأرباح إلى الدولة الأم</p> <p>٣- التدخل بالشئون الحكومية الداخلية.</p> <p>٤- عدم احترام العادات والتقاليد والقوانين.</p> <p>٥- عدم تطوير الشركات المحلية.</p> <p>٦- استقطاب الكفاءات المهمة المحلية للعمل فيها</p> <p>٧- لا تنقل التكنولوجيا المتقدمة جدا</p>

الإشكالات الأخلاقية:

تبرز بعض القضايا ذات البعد الأخلاقي في عمل الشركات الدولية في بلدان أخرى ومن أهم هذه المشاكل:

١- الفساد الإداري: وهو التورط في ممارسات غير قانونية أو شرعية لمصلحة العمل أو بهدف تحقيق مكاسب.

٢- استغلال العاملين: والترجمة الحرفية لهذا المصطلح هي (الورشة المجهدة) وتعنى مصانع توظف عاملين بأجور متدنية جدا ولساعات طويلة وفي ظروف عمل سيئة.

٣- تشغيل الأطفال: واستغلالهم لتحقيق أرباح عالية.

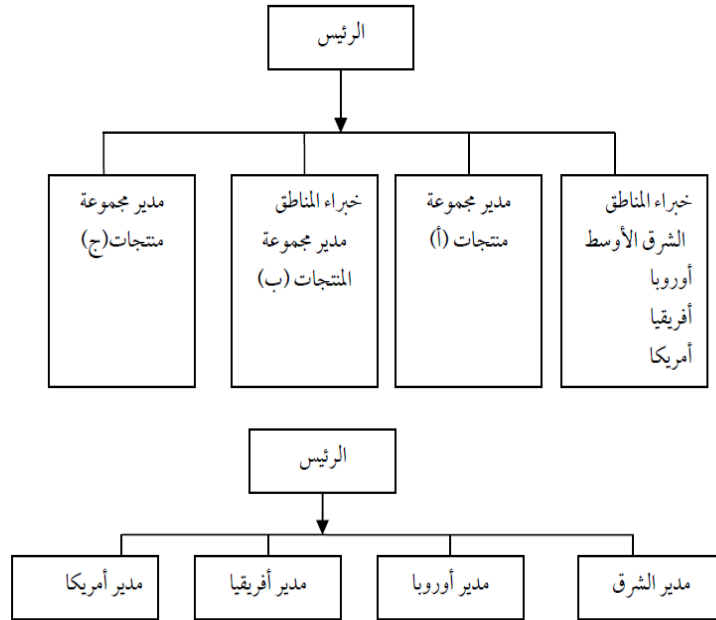
٤- الاستنزاف البيئي والتلوث: وهي ممارسة الأعمال الدولية دون مراعاة لمبدأ التنمية المستدامة والتي تعنى الوفاء باحتياجات الأجيال الحاضرة دون الأضرار باحتياجات الأجيال القادمة.

رابعاً: الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة

من الممارسات الإدارية الهامة في الأعمال الدولية ما يعرف بالإدارة المقارنة والتي

تعنى (حقل معرفي يعنى بدراسة اختلافات الإدارة بين الثقافات والدول)

- التخطيط والرقابة: تواجه عملية التخطيط والرقابة تحديات حقيقية في بيئة الأعمال المعقدة، ساعدت تكنولوجيا المعلومات في التطور الحقيقي في هذا المجال، فشبكات المعلومات وإمكانية نقل الوثائق والدخول إلى شبكة الإنترنت ساعدت في جعل فروع الشري الواحدة ومكاتبها في مختلف الدول تتقاسم نفس قواعد المعلومات وتستفيد منها.
- التنظيم والقيادة: إن الاتجاه للأعمال الدولية سيترب عليه إجراء تغييرات تنظيمية مهمة، مثل إيجاد مواقع وظيفية جديدة أو مدراء أقسام جديدة، والمنظمات قد تغير هياكلها حتى تتلائم مع طبيعة أعمالها الدولية سواء بشكل جغرافي أو على أساس المنتجات أو بإسناد متخصصين أو خبراء في كل منطقه، والشكل التالي يوضح ذلك:



كذلك هناك خصوصية في النظرة للمدراء من قبل العاملين حيث أن بعض الثقافات تعتبر أي علاقة هي علاقة شخصية لذا فإن دراسة الثقافات قبل بدء الأعمال الدولية مسألة مهمة.

ويعتقد المدراء بأنه يجب الاستفادة من ممارسات الآخرين أينما كانوا وأن الموهبة يجب أن تقيم أيا كان حاملها ومن أي جنسية أو دولة، ومن المهم أيضا وجوب معرفة الممارسات الجيدة والأفكار الجديدة مع ملاحظة أثر الثقافة المحلية فيها.

أهم المصطلحات:

المصطلح	الكلمة
Globalization	العولمة
International business	الأعمال الدولية
Multinational business	الأعمال المتعددة الجنسيات
Domestic business	الأعمال المحلية
Infrastructures	البنى التحتية
Direct Investment	الإستثمار المباشر
Exporting	التصدير
Importing	الاستيراد
Joint venture	المشاريع المشتركة
Administrative corruption	الفساد الإداري
Comparative management	الإدارة المقارنة
International Standardization Organization	منظمة التقييس العالمية

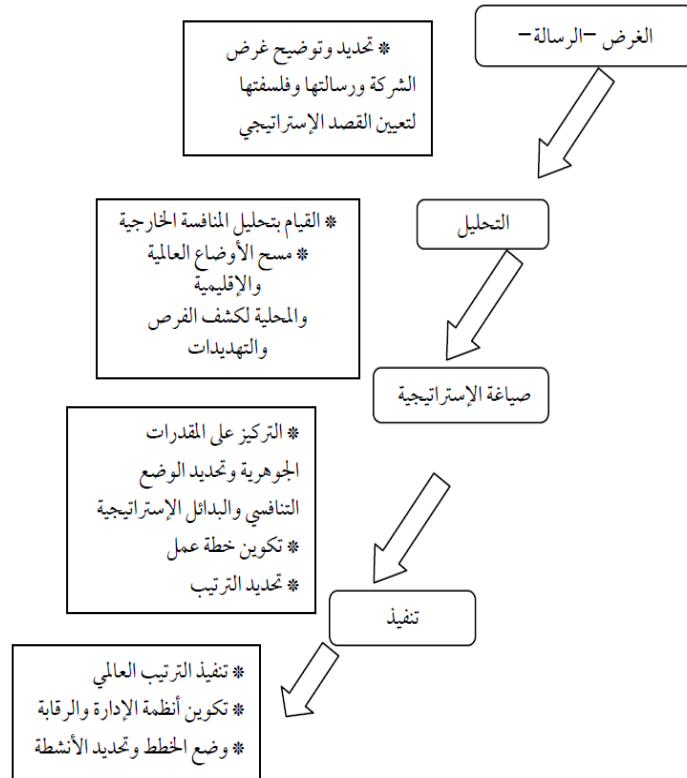
الفصل العاشر

التخطيط الاستراتيجي الدولي

أولاً: مضمون التخطيط الاستراتيجي

يُعد التخطيط الاستراتيجي للشركات العالمية عملية معقدة جداً تمتد إلى مستويات تنظيمية متعددة، ويتطلب منهجاً ثابتاً لاتخاذ القرار الاستراتيجي. ويتبع معظم الشركات عملية التخطيط الاستراتيجي كالتالي تبدو في الشكل (١٠-١) و(١٠٢) الآتي:

ويلاحظ في الشكل أنَّ التخطيط الاستراتيجي يبدأ من فكرة واضحة للقصد الاستراتيجي، حيث يتحدد برسالة الشركة والأهداف الواسعة للشركة، وبعدها يقوم المديرون بتقويم صناعتهم ومنافسيهم من خلال عملية تُعرف بالتحليل البيئي، وهاتان الخطوتان تُدخل المديرين في أنشطة التخطيط الشاملة لتقديم أساس من المعلومات لصياغة الإستراتيجية، وفي هذه النقطة يختار المديرون بدقة خطة عمل استراتيجية ومن ثم التحرك نحو الخطوة الأخيرة المتمثلة بالتنفيذ الاستراتيجي، حيث يحصل العمل الصعب في ترتيب المنظمة.



الشكل (١٠-١) عملية التخطيط الاستراتيجي: نظرة عالمية Source: Holt &

Wigginton, ٢٠٠٢: ١٨٧



شكل رقم (٢-١٠) خطوات التخطيط الاستراتيجي الدولي

ثانياً: فوائد التخطيط الاستراتيجي

بعد التعرف على مضمون التخطيط الاستراتيجي يأتي التساؤل: ما فوائده؟

١. تبدو معظم الشركات الدولية مقتنعة بأن التخطيط الاستراتيجي حاسم في نجاحها، فمثلاً وجدت دراسة أن ٧٠ % من فروع ٥٦ شركة أمريكية دولية في آسيا وأمريكا اللاتينية لديها خطط شاملة لفترة ٥-١٠ سنوات، ووجدت دراسات أخرى أن فروع شركات -أمريكية وأوروبية ويابانية في البرازيل كانت تعتمد على التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير، وأن شركات تصنيع أسترالية تستخدم أنظمة تخطيط مشابهة جداً لتلك المستخدمة من قبل الشركات الأمريكية.

٢. تساعد الخطة الإستراتيجية الشركات الدولية على تنسيق ورقابة عملياتها التي تتم في البلدان الأخرى.

٣. تساعد الخطة الإستراتيجية الشركات الدولية على التعامل مع مشاكل الأخطار السياسية والمنافسة واستقرار العملة.

٤. أشارت بعض الدراسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى أرباح أعلى ولكن لا يوجد دليل محدد على ذلك.

٥. تُعد شدة التخطيط (درجة إنجاز الشركة للتخطيط الاستراتيجي) متغيراً مهماً في تحديد الأداء.

السؤال الذي يطرح الآن وهي: ما الغايات التي يسعى التخطيط الاستراتيجي الدولي إلى تحقيقها؟

الغاية الأساسية للتخطيط الاستراتيجي ضمن الشركات الدولية الكبيرة هي تحقيق تدفق نقدي كافٍ لتسديد الدين، وفائض كافٍ من العمليات يوفر موارد مالية تحقق على الأقل الحد الأدنى من أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، مع إعطاء أولوية متزايدة لمصالح حملة الأسهم.

ثالثاً: الخطوات الأساسية في صياغة الإستراتيجية

(مراحل التخطيط الاستراتيجي)

تُعد عملية صياغة الإستراتيجية ضرورية عادة لكل من المكاتب الرئيسة للشركة الدولية وفروعها، وهذه العملية كجزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة تماثل العملية ذاتها المتبعة في الشركات المحلية، ولكن المتغيرات ومن ثم العملية نفسها أكثر تعقيداً إلى حد كبير بسبب:

١. الصعوبة الأكبر في الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المحدد.
 ٢. التنوع في المواقع الجغرافية.
 ٣. الاختلافات في العوامل السياسية والقانونية والثقافية والمالية، والأسواق.
- وهذه العوامل تحقق مستوى أعلى من الخطر في القرارات الإستراتيجية، ومع ذلك تُعد عملية التخطيط الاستراتيجي مهمة للشركات التي لم تقم بأعمال دولية حتى الآن، والشركات التي تقوم بها من حيث تحديد الفرص الممكنة ل:
١. التوسع المناسب للسوق.
 ٢. زيادة الأرباح.
 ٣. المشاريع الجديدة التي يمكن للشركة من خلالها استغلال ميزات الإستراتيجية.
- وحتى في حالة غياب الفرص المباشرة فإنه من المهم حين التخطيط محلياً مراقبة الاتجاهات والمنافسة في البيئة العالمية.

فإن عملية الإدارة الإستراتيجية ومن ضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي:

تحتاج صياغة الإستراتيجية، إلى ثلاث خطوات رئيسة هي:

١. المسح البيئي: Environmental Scanning يحاول أن يقدم إلى الإدارة تنبؤات دقيقة للاتجاهات المتعلقة بالتغيرات الخارجية في مناطق عمليات الشركة، وأهمها:

- تنبؤات اقتصادية وأداء الصناعة وعوامل أخرى مثل مدى توفر العاملين والمواد الأولية.
- تنبؤات تتعلق بالاتجاهات المحتملة في أسعار صرف العملات ومعدلات التضخم مثلاً.
- الحصة السوقية المحتملة للشركة في منطقة جغرافية معينة بالإضافة إلى حصص المنافسين.
- اعتبارات أخرى مثل الاستقرار السياسي وضغوط الحكومة والشعور القومي والمجالات المرتبطة بالخطر السياسي.

٢. تحليل الموارد الداخلية: Internal Resources Analysis تنتظر بعض الشركات منذ صياغة الإستراتيجية إلى حين إكمالها المسح البيئي قبل أن تقوم بتحليل مواردها الداخلية، وتقوم شركات أخرى بإنجاز هاتين الخطوتين في آن واحد. ويساعد تحليل الموارد الداخلية الشركة على تقويم مواطن قوتها وضعفها الحالية في مجالات الإدارة والتقنية والمواد والمالية، وحينذاك يستخدم هذا التقويم من قبل الشركات الدولية لتحديد مقدرتها على الاستفادة من فرص الأسواق الدولية، وإن الفكرة الأساسية الرئيسة لهذا التحليل هي مقابلة الفرص الخارجية (التي تم اكتشافها من خلال المسح البيئي) مع المقدرات الداخلية (التي تم اكتشافها من خلال تحليل الموارد الداخلية). ويحدد التحليل الداخلي عوامل النجاح الرئيسة والتي ستوجه كيفية عمل الشركة جيداً.

وهناك اعتبارات مهمة قبل اتخاذ القرار الاستثماري في بلد ما، هذه الاعتبارات يمكن أن نجملها فيما يلي:

المناخ الاستثماري: المقصود بمناخ الاستثمار هو مجمل العناصر القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار . وهناك عناصر محفزة للاستثمار مثل تمتع البلد بالاستقرار السياسي وحرية التحويل

وكفاءة البنى الهيكلية...الخ. وهذه العوامل تعتبر مهمة في اختيار الأسواق ومواقع الإنتاج وقد تختلف أهميتها من بلد ومن منشأة إلى أخرى أهم هذه العوامل هي:

١- حجم السوق: حجم المبيعات في أي بلد اعتبار ومؤشر مهم لحجم السوق، كما أنه ينظر إلى الدخل (القوة الشرائية) كمؤشر أساسي لحجم السوق، ومؤشرات الاقتصادية المتعلقة بالدخل القومي، وحجم الناتج المحلي، حجم الطبقة الوسطى ونسبة الصناعة في الدخل القومي.

٢- سهولة العمليات: هناك اعتبارات لسهولة العمليات مثل القرب الجغرافي أو اللغة المشتركة فإنهما يقدمان بيئة مألوفة أمام المستثمر يفهمها ويقدر على التعامل معها، وبذلك تكون عملية التحكم في الاستثمار أسهل، وتتأثر سهولة العمليات بأشياء مثل بساطة الإجراءات البيروقراطية وسهولة الحصول على الرخص والموافقة الحكومية. كما إن تعقد أو بساطة القوانين والإجراءات يؤثران في قرار المستثمر وهما من الأشياء التي عادة يضمنها البعض كجزء من المناخ. وترتبط سهولة العمليات أيضاً بمدى انسجام قدرات الشركة مع البيئة كالخبرة القانونية.

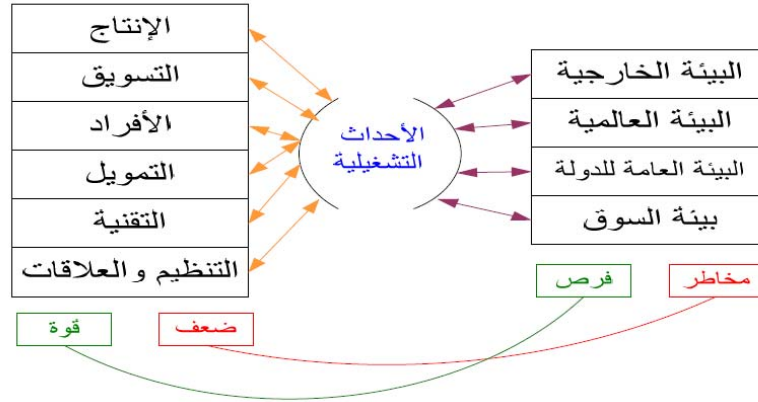
٣- التكاليف والموارد المتوفرة: في حال الصناعة الاستخراجية فإن أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجه وهل هو كاف بما يبرر استثمار طويل المدى. وكذلك تكلفة المواصلات والشحن عامل مهم لأن المنتج قد يؤخذ لأسواق بعيدة. وفي الصناعات التحويلية لوحظ إن توفر العمالة المدربة وكلفتها عاملان حاسمان في القرار وقد يضاف إليهما عوامل أخرى مثل التقنية المستخدمة وملاءمتها لوضع البلد واقتصاديات الإنتاج.

٤- المخاطر: يقلل علو المخاطر المختلفة من جاذبية البلد كموقع للاستثمار أو سوق له. وهناك أنواع عديدة من المخاطر منها خوف الشركة من التقليد كأن يقوم منتج بتقليد سلعتها دون إذنه (مخاطر تنافسية). وهناك مخاطر مالية واحتمال إصدار قانون يعيق تحويل الأرباح أو رأس المال للخارج، وهناك مخاطر سياسية كالتأميم والمصادرة.

مقارنة البلدان على ضوء العناصر المذكورة:

يضع جونسون وشيبي عدداً من العوامل المهمة في اتخاذ القرار الاستثماري لتقييم المناخ الاستثماري في البلدان المختلفة، والتي تعتمد عليها المقارنة ما يلي:

- النمو الاقتصادي.
- الاستقرار السياسي.
- حجم السوق.
- الاعتماد على المعونات.
- الدين الخارجي.
- تحويل العملة.
- قوة العملة.
- الادخار الداخلي.
- البنى الهيكلية.



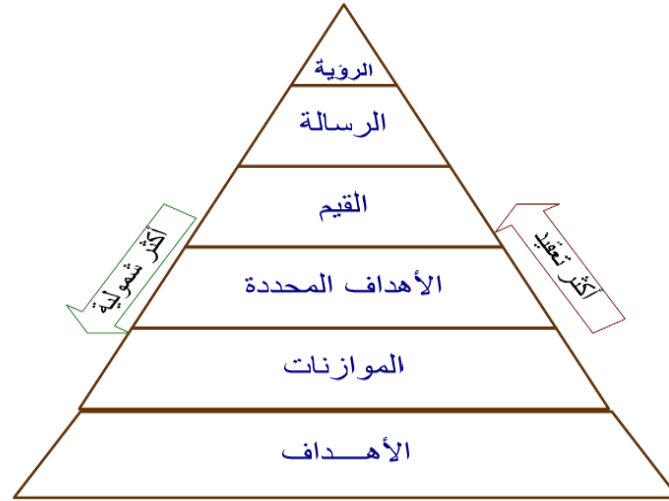
شكل (١٠-٣) دراسة البيئة الداخلية والخارجية

٣. تحديد الغايات لصياغة الإستراتيجية: غالباً ما تسبق صياغة الغايات عملياً الخطوتين الأوليين المتمثلتين بالمسح البيئي وتحليل الموارد الداخلية، وتُعد هذه الغايات المظلة التي تعمل تحتها الشركات التابعة والمجموعات الدولية الأخرى، ويأتي في مقدمة الغايات ما يرتبط بالربحية والتسويق. وتُعد الربحية مهمة إلى حد كبير لأن شركات الأعمال الدولية تحتاج إلى أرباح أكثر من عملياتها الدولية بالموازنة مع عملياتها المحلية بسبب أن العمليات الدولية بحاجة إلى جهد أكبر وتنطوي على مخاطرة أعظم. أضف إلى ذلك، أن الشركة التي تنجح محلياً إنما تحقق النجاح بسبب أن المنافسة قليلة أو غير فاعلة، والشركات بهذه الميزة غالباً ما تجد فرصاً مربحة خارج حدودها، وعلاوة على ذلك فإن الشركات المحلية الأكثر نجاحاً ستجد من الصعب عليها زيادة حصتها السوقية بدون استجابة تنافسية قوية، وعلى كل حال تقدم الأسواق الدولية بديلاً مثالياً حيث الرغبة في زيادة النمو والأرباح. والسبب الآخر الذي يجعل الأرباح والتسويق في مقدمة الغايات هو أنهما يميلان إلى أن يكونا الأكثر استجابة إلى البيئة الخارجية، في حين أن وظائف الإنتاج والمالية والأفراد تميل أكثر إلى الخضوع إلى الرقابة الداخلية، ولذلك في التخطيط الإستراتيجي تُعطى غايات الأرباح والتسويق أهمية أكبر وتستدعي اهتماماً أقرب. وما أن يتم تحديد الغايات الإستراتيجية ستقوم الشركة الدولية بوضع عمليات خاصة ورقابة، ويتم تحديد مقاييس تعمل الشركات التابعة في ضوءها، بما يدعم غايات الخطة الإستراتيجية ويحقق التنسيق في جهود الوحدات كافة.

تحديد الغايات

أ- صياغة الرسالة: إما رسالة مكتوبة أو رسالة ضمنية.

ب- وضع الأهداف



رابعاً: الخيارات الإستراتيجية الدولية والعالمية

تضمنت المراحل السابقة من عملية التخطيط الاستراتيجي أخذ مزايا ومآخذ البدائل الإستراتيجية المختلفة بالحسبان في ضوء التحليل التنافسي، ويحتاج المديرون حين تقويم البدائل أن يراعوا غايات شركاتهم والحالة التنافسية للشركات الأخرى في الصناعة. واعتماداً على حجم الشركة ينبغي الأخذ بالاعتبار مستويين من البدائل الإستراتيجية:

١. البدائل الإستراتيجية العالمية Global Strategic Alternatives وتُطبق في الشركات الدولية أساساً، والتي تحدد الطريق إلى السوق العالمي الذي ترغب الشركة في الوصول إليه.

٢. بدائل استراتيجية الدخول Entry Strategy Alternatives وتُطبق في الشركات من أي حجم كانت، وتحدد هذه البدائل إستراتيجية الدخول الخاصة المناسبة لكل بلد تخطط الشركة للعمل فيه.

إليك شرحاً مفصلاً عن كل منها:

٤-١: المداخل الإستراتيجية العالمية

تتضمن هذه المداخل إلى الأسواق العالمية مدخلين أساسيين هما

العولمة Globalization

أجبرت ضغوط المنافسة المتزايدة في السنوات الأخيرة منظمات الأعمال على أن تأخذ بالحسبان الاستراتيجيات العالمية من خلال التعامل مع العالم كسوق عالمي غير مختلف، ويُشار إلى مثل هذه الاستراتيجيات بـ العولمة، وهي مصطلح يشير إلى القيام بعمليات عالمية وتطوير منتجات قياسية، وقد ذكر العديد من المحللين ومنهم Porter أن العولمة تُعد أمراً تنافسياً حتمياً للشركات في الصناعات العالمية. ومن الضغوط التي تدفع نحو العولمة:

- تزايد التأثير التنافسي الناتج عن التحالفات التجارية الإقليمية.
- تناقص التعريفات مما يشجع التجارة عبر الحدود والدخول إلى أسواق جديدة.
- التطور الهائل في تقنية المعلومات والذي جعل تنسيق العمليات البعيدة أسهل، وأيضاً ممكن من العمل عالمياً من خلال التجارة الإلكترونية عبر المواقع على الشبكة.

إن واحدة من أسرع الطرق وأقلها كلفة لتطوير الإستراتيجية هي التحالفات الإستراتيجية، ويحاول العديد من الشركات العمل عالمياً من خلال تشكيل تحالفات مع المنافسين والموردين والزبائن.

إن العولمة أكثر عرضة إلى الأخطار البيئية بالموازنة مع الإستراتيجية الإقليمية، فإدارة منظمات الأعمال العالمية صعبة لأن القيام بذلك يتطلب التنسيق بين ثقافات وطنية مختلفة بشكل واسع، كما وتعني أيضاً أن على الشركة أن تخسر

جزءاً من وحدة هويتها، فإستراتيجية العولمة تتعامل بالضرورة مع البلدان كافة بصورة متماثلة بغض النظر عن اختلافاتها في الثقافات والأنظمة، وذلك يؤدي إلى حدوث مشاكل عديدة.

الأقلمة Regionalization

تبدو الاستراتيجيات الإقليمية مناسبة أكثر لتلك الشركات في الصناعات المتعددة البلدان - تلك الصناعات التي تتحدد المنافسة فيها على أساس بلد مقابل بلد وليس على أساس عالمي - بالموازنة مع العولمة.

ووفقاً لإستراتيجية الأقلمة يتم ربط الأسواق المحلية مع بعضها ضمن الإقليم مما يسمح باستجابة وتخصص محليين أكثر، ويقوم المديرون في الإدارة العليا ضمن كل إقليم باتخاذ القرار المتعلق بمواقع استثماراتهم، ومزيج المنتج، ومواقفهم التنافسية. وحيث أن هناك ضغوطاً نحو العولمة فإن هناك أيضاً ضغوطاً معاكسة نحو الأقلمة وخصوصاً في الاقتصاديات المتطورة حديثاً والاقتصاديات الأقل نمواً، وتشمل هذه الضغوط المحلية تفضيلات المستهلك المتفردة بسبب الاختلافات الثقافية أو الوطنية، ومن خلال العمل محلياً تتمكن الشركات من التركيز فريداً في كل بلد أو إقليم على احتياجات السوق المحلية من الخصائص المميزة للمنتوج أو الخدمة، والتوزيع، ودعم المستهلك، وهكذا.

وكما هو الحال، مع أية وظيفة إدارية فإن الخيار الاستراتيجي سيكون في أي موقع ستكون الشركة عليه على طول سلسلة العولمة - الأقلمة، وسيتوقف على طبيعة الصناعة، ونوع الشركة، وغايات الشركة ومواطن قوتها (أو ضعفها)، وطبيعة الشركات التابعة لها، أضاف إلى ذلك فإن المدخل الاستراتيجي لأية شركة سيكون فريداً في التكيف لبيئتها الخاصة. وتحاول بعض الشركات «الامتداد عالمياً والعمل محلياً» وذلك لمبادلة المزايا الأفضل لكل استراتيجية، وتُعد شركة

Matsushita اليابانية واحدة من الشركات ذات الخبرة المهمة في العمل «عالمياً محلياً»، حيث أن لها أكثر من ١٥٠ قاعدة إنتاج وبحث وتطوير في ٣٨ بلداً، ففي ماليزيا مثلاً حيث توظف الشركة ٢٣٥٠٠ شخص (منهم فقط ٢٣٠ يابانياً) في ١٣ شركة تابعة لها هناك، تتبع الشركة سياسة الاحتفاظ بالعاملين المحليين وتدريب المديرين المحليين. ومن السياسات المحلية الأخرى للشركة تطوير أنشطة البحث والتطوير R&D المحلية لكي:

- يتم تكييف المنتجات وفق متطلبات السوق المعنية.
- يتم تمكين المصانع من تحديد القواعد الخاصة بها.
- تبدو الشركة بمثابة مواطن صالح في كل بلد.

٤-٢: البدائل الإستراتيجية للدخول:

توجد أمام شركات الأعمال الدولية (أو الشركات التي تعتزم أن تكون كذلك) مجموعة أكثر تحديداً من البدائل الإستراتيجية، والتي تختلف غالباً باختلاف البلد المستهدف، وتركّز على طرق مختلفة في الدخول إلى الأسواق الأجنبية. ويحتاج المديرون أن يأخذوا بالحسبان كيف أن الأسواق الجديدة الممكنة ستتم خدمتها بشكل أفضل من خلال شركاتهم في ضوء الأخطار والعوامل البيئية الحرجة المرتبطة مع استراتيجياتهم للدخول.

وتشمل إستراتيجيات الدخول والملكية المتاحة أمام الشركات، ما يأتي:

١. التصدير Exporting، ويُعد أسلوباً منخفض الخطر نسبياً لبدء التوسع الدولي أو لتجربة سوق خارجي، حيث أن الاستثمار المطلوب قليل، وبالإمكان الانسحاب السريع بسهولة نسبية. إن الشركات الصغيرة نادراً ما تذهب إلى أبعد من هذه المرحلة، وأما الشركات الكبيرة فتستخدم هذا الأسلوب للعديد من منتجاتها، وبسبب افتقارها النسبي إلى موارد رأس المال والتأثير التسويقي فإن التصدير يُعد استراتيجية دخول رئيسة تستخدمها لصناعة الشركات الصغيرة

للتنافس على المستوى الدولي، فمثلاً شركة Jordan فرش الأسنان تُعد شركة صغيرة ولها مصنع واحد في الترويج وذات موارد محدودة، تعتمد على موزعين جيدين، وحيث أن الشركة تصدّر إلى أنحاء العالم فإنها تُدرك أهمية الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع الموزعين.

٢. الترخيص : Licensing تمنح اتفاقية الترخيص الدولية الحقوق إلى الشركة في البلد المضيف لإنتاج أو بيع منتج معين أو كليهما معاً، وتشمل هذه الاتفاقية نقل حقوق براءة الاختراع والعلامات التجارية أو التقنية لفترة من الزمن في مقابل مبلغ من المال. ومثل التصدير فإن الترخيص يُعد استراتيجية منخفضة الخطر نسبياً لأنها تتطلب استثماراً قليلاً، ويمكن أن تكون خياراً مفيداً جداً في البلدان التي يخضع الدخول إلى أسواقها من خلال استراتيجيات أخرى إلى قيود قانونية أو تحديدات في تحويل الأرباح. والترخيص ملائم خصوصاً في الحالات الآتية:

- مرحلة نضج المنتج ضمن دورة حياته.
 - حينما تكون المنافسة شديدة.
 - حين انخفاض هامش الربح.
 - المنتج قياسي نسبياً.
 - الشركات التي تعمل في ظل التغير التقني السريع.
 - الشركات ذات العديد من خطوط الإنتاج المتنوعة.
 - الشركات الصغيرة ذات الموارد المالية والإدارية القليلة للاستثمار في الخارج.
- إن الفائدة الواضحة للترخيص أن يتجنب التعرفات والحصص المفروضة على التصدير، وبالمقابل فإن المآخذ الأكثر وضوحاً للترخيص هو افتقاره إلى السيطرة على أنشطة وأداء الشركة المرخص لها.

ومن أهم العوامل البيئية الحرجة التي ينبغي، أن تأخذ بالحسبان حين الترخيص:

- مدى وجود حماية كافية لبراءات الاختراع والعلامات التجارية في البلد المضيف.
- إمكانية متابعة السجلات والجودة لدى الشركة المرخص لها.
- الخطر المتعلق بتطوير الشركة المرخص لها لمقدرتها لتصبح منافساً مباشراً.
- طبيعة سوق الشركة المرخص لها.
- المحددات القانونية على عوائد حقوق براءات الاختراع في البلد المضيف.

٣. الامتياز (منح الوكالة) Franchising، هناك تماثل بين الترخيص والامتياز من حيث إن الخطر منخفض نسبياً، فمانح الامتياز يعطي وكالة إلى شركة لاستخدام علامته التجارية ومنتجاته وخدماته وقواعد التشغيل مقابل مبلغ أولي وعوائد مستمرة عن تلك الحقوق. فمثلاً تمنح شركة McDonald's امتيازاً لبعض الشركات للاستفادة من شهرتها ومجاميع زبائنها ونفوذها في السوق وخبرتها في الإدارة وحق الامتياز معروف جيداً في صناعة الأغذية السريعة، إن الاعتبار الحرج في إدارة الامتياز هو الرقابة على الجودة والتي تصبح أكثر صعوبة مع الاتساع الجغرافي. ويمكن أن يكون الامتياز استراتيجية مثالية للمشاريع الصغيرة من حيث أنها تتطلب استثماراً قليلاً في رأس المال أو الموارد البشرية، كما ويمكنها الدخول في أعمال جديدة، والاستفادة من خبرة وتقنيات الشركة مانحة الامتياز.

٤. عقود التصنيع، Manufacturing Contracts تُعد هذه العقود من الوسائل المعروفة في استخدام الأيدي العاملة الرخيصة في الخارج، والتي تتضمن التعاقد لإنتاج سلع نهائية أو أجزاء منها، وهذه السلع أو الأجزاء يتم حينذاك توريدها إلى البلد الأم أو إلى بلدان أخرى للتجميع أو البيع. وإذا تم "كن المديرون من ضمان الاعتمادية والجودة للمتعاقد المحلي فإن هذه الإستراتيجية يمكن أن تكون مرغوبة للدخول السريع إلى بلد باستثمار رأس مال قليل، وبدون مشاكل الملكية المحلية، ومن الشركات المعروفة التي تستخدم هذه الإستراتيجية حول العالم شركة Nike.

٥. عمليات التشييد والتهيئة للتشغيل Turnkey Operations وفق هذه العمليات تقوم الشركة بتصميم وتشبيد التسهيلات في الخارج (مثل مصنع كيماوي)، وتدريب الموظفين المحليين، وحينما يجهز المشروع يُسلم إلى إدارة محلية من ذلك البلد مقابل مبلغ من المال بالطبع، فمثلاً شركة Fiat الإيطالية لصناعة السيارات أنشأت مصنعاً للسيارات في الإتحاد السوفيتي السابق وفق هذه الإستراتيجية. إن عوامل النجاح:

- مدى توفر موردين وعاملين محليين.
- بُنية تحتية معقولة.
- طرق مقبولة لتحويل الأرباح.
- إذا كان العقد مع الحكومة - وهو الأمر غالباً - فمن الممكن التعرض إلى أخطار مثل فسخ العقد وإلغاء الضمانات المصرفية.

٦. عقود الإدارة، Management Contracts تعطي هذه العقود الشركة الأجنبية حقوق إدارة العمليات اليومية ولكن بدون اتخاذ قرارات تتعلق بالملكية والتمويل وتغييرات في الاستراتيجيات والسياسات، ومن المعتاد أن يتم الاتفاق على هذه العقود بضمها إلى اتفاقيات أخرى مثل المشاريع المشتركة. إن عقود الإدارة بحد ذاتها تُعد إستراتيجية منخفضة الخطر نسبياً، ولكن من الممكن أن لا يستمر ذلك طويلاً، كما وأنها تحقق دخلاً محدوداً ما لم تقود إلى موقف آخر أكثر ثباتاً في السوق.

٧. المشاريع المشتركة الدولية International Joint Ventures، في ظل مستوى عالٍ من الاستثمار والمخاطرة تمثل هذه المشاريع فرصاً مهمة لا يمكن الوصول إليها من خلال استراتيجيات أخرى، ويتضمن المشروع المشترك اتفاقية بين شركتين أو أكثر لإنتاج سلعة أو خدمة مشتركة، وتتوزع الملكية بين الشركة الدولية والشريك المحلي. وتسهّل هذه الإستراتيجية للشركة الدولية الدخول

السريع إلى أسواق جديدة من خلال شريك متواجد هناك وله عقود محلية واعتماد على العمليات المحلية، كما وتمثل وسائل لـ:

- التغلب على القيود التجارية.
 - بلوغ اقتصاديات الحجم لتطوير موقف تنافسي قوي.
 - ضمان الوصول إلى مواد أولية إضافية.
 - اكتساب مهارات إدارية وتقنية.
 - توزيع عبء الخطر المرتبط بالعمل في بيئة أجنبية.
- وتُعد المشاريع المشتركة واحدة من الأشكال المتعددة للتحالفات العالمية الإستراتيجية. Strategic Global Alliances

٨. الشركات التابعة المملوكة بالكامل، Fully Owned Subsidiaries في الأقطار التي تسمح بهذا النوع من الشركات، تحقق الشركة الدولية السيطرة الشاملة على عملياتها، وتتمكن من بدء أعمالها من لا شيء، أو أن تشتري شركة موجودة في البلد المضيف، وتعرض هذه الإستراتيجية الشركة إلى مدى واسع من الأخطار يشمل كامل استثماراتها في البلد المضيف، فمثلاً أثبتت الأحداث في أفريقيا الجنوبية والصين أن عدم الاستقرار السياسي يمكن أن يؤدي إلى خسارة الشركات التابعة الأجنبية المملوكة بالكامل، ويُضاف إلى هذا الخطر عدد من العوامل البيئية الحرجة الأخرى مثل:

- الاتجاهات المحلية نحو الملكية الأجنبية.
 - استقرار العملة وإمكانية تحويلها إلى البلد الأم.
 - تهديد التأمين والمصادرة.
- وهناك عدد من الفوائد لهذه الإستراتيجية مثل:
- السيطرة الكاملة على اتخاذ القرار والكفاءة.
 - المقدرة على تحقيق تكامل العمليات مع استراتيجيات الشركة الأم.

٤-٣: الاختيار الاستراتيجي:

- يعتمد الاختيار الاستراتيجي لواحدة أو أكثر من استراتيجيات الدخول، على:
١. التقويم الحاسم للفوائد والمآخذ لكل استراتيجية بالعلاقة مع مقدرات الشركة.
 ٢. العوامل البيئية الحرجة.
 ٣. مدى مساهمة كل خيار في تحقيق رسالة الشركة وأهدافها.
- وحيثما نأتي لاختيار استراتيجية أو استراتيجيات الدخول لشركة ما هنالك عوامل خاصة أكثر ترتبط بحالة الشركة والتي ينبغي أن نأخذها بالحسبان، ومنها:
١. عوامل خاصة بالشركة نفسها.
 ٢. عوامل خاصة بالصناعة التي تعمل الشركة فيها.
 ٣. عوامل الموقع.
 ٤. عوامل خاصة بالمشروع.
- وبعد أخذ تلك العوامل بالحسبان، إضافة إلى ما هو متاح وقانوني في الموقع المطلوب، فإن بعض استراتيجيات الدخول ستكون خارج نطاق الجدوى، وأما المتبقي من الخيارات فإن المخططين الاستراتيجيين يحتاجون أن يحددوا العوامل الأكثر أهمية للشركة بالموازنة مع العوامل الأخرى. إن واحداً من الأساليب هو تطوير التقويم الموزون لموازنة التأثير الكلي للعوامل (المتعلقة بالصناعة والموقع والمشروع الخاص) في كل استراتيجية دخول، وسيعتمد التقويم الخاص بالطبع على ظروف البلد في نقطة زمنية معينة، وطبيعة الصناعة، والشركة المعنية.

خامساً: تنفيذ الإستراتيجية:

١-٥: العوامل المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في تنفيذ الإستراتيجية، ومنها:

١. القيادة، وتعد واحدة من أبرز المتغيرات التي تؤثر في المتغيرات الأخرى كافة التي تبدو ضرورية للتنفيذ الناجح، حيث ينبغي على المديرين توجيه العاملين والعمليات بمهارة في الاتجاه المطلوب، ويميل المدبرون بما يحملون من خبرات وتعليم ومقدرات وسمات شخصية إلى أن يكونوا ملائمين أكثر لتنفيذ استراتيجيات معينة.

٢. التأثيرات الحكومية، فهناك العديد من مجالات تأثير الحكومات المضيفة في تنفيذ إستراتيجيات الشركات الأجنبية في بلدانها، فأرباح تلك الشركات - مثلاً - تتأثر بشكل كبير بـ:

- أ. النظام الضريبي في البلد المضيف.
- ب. أية تقييدات على تحويل الأرباح.
- ج. سياسات الحكومة فيما يتعلق مثلاً بـ:
- الملكية من قبل الشركات الأجنبية.
- سلطات نقابات العمال.
- التطبيقات الخاصة بالتوظيف ودفع الرواتب.
- حماية براءة الاختراع وحقوق الطبع.

وإذا كان مديرو الشركات يقومون بأعمالهم محلياً فإن هذه العوامل معروفة مقدماً وتمثل جزءاً من قرارات الموقع وإستراتيجية الدخول، ولكن ما يحتمل أن يكون مؤدياً هو العمل في بلد والاستثمار فيه ومن ثم حصول تغييرات في السياسات الاقتصادية والحكومية.

إن التغييرات التي لا يمكن التنبؤ بها في التشريعات الحكومية يمكن أن تفرع ناقوس الموت لمنظمات الأعمال التي تعمل دولياً، وعلى الرغم من أن هذه المشكلة يمكن أن تحصل في العديد من البلدان فإن الصين تقف في مقدمة اهتمام الشركات الأجنبية، وفي دراسة تتعلق بالاستثمار الأوروبي في الصين ظهر أن ٥٤ % من الشركات التي خضعت للدراسة كان أداؤها أسوأ مما توقعته.

ويمكن للتغيير السياسي ذاته أن يكون سبباً في التغيير المفاجئ في التنفيذ الإستراتيجي في تحالفات الشركات الأجنبية مع مشاريع في البلد المضيف، وقد اتضح هذا الأمر -مثلاً- في أيار ١٩٩٨ حينما عُزل الرئيس الاندونيسي (سوهارتو) بعد مشاكل اقتصادية وانخفاض قيمة العملة، وقد بدأت الحكومة الجديدة بمراجعة وإلغاء بعض التعاملات التجارية ذات العلاقة بعائلة (سوهارتو)، حيث كانت التحالفات مع هذه العائلة غالباً ما تمثل الطريق الوحيد لدخول الشركات الأجنبية إلى اندونيسيا.

٣. التأثيرات الثقافية، تُعد الثقافة واحدة من المتغيرات التي قد يتم إغفالها حينما تكون الشركات بصدد تحديد استراتيجيات الدخول أو التحالفات، وخاصة حينما تُدرك أن أوضاع البلد المعني مألوفاً وأنه مماثل لها، في الوقت الذي يمكن أن يكون للاختلافات الثقافية تأثير غير ملحوظ وسلبى غالباً.

٤. تأثيرات التجارة الإلكترونية، تُعد التجارة العالمية معقدة إلى أبعد حد، فاختيار الإستراتيجية العالمية شيء واحد، وتنفيذها من خلال الأطراف والوسطاء الضروريين حول العالم يمثل مستوىً جديداً كاملاً من التعقيد، وبسبب هذا التعقيد تقرر العديد من الشركات تنفيذ استراتيجيات تجارتها الإلكترونية العالمية التحول، نحو مصادر خارجية للقيام بالمهام الضرورية من قبل شركات متخصصة في تقديم التقنية لتنظيم الصفقات التجارية وتحقيق المتطلبات القانونية، وهذه الشركات المتخصصة تقدم خدمات تمكن الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم من العمل عالمياً بدون الحاجة إلى مقدرات داخلية للقيام بوظائف التجارة الإلكترونية العالمية.

٢-٥: الاعتبارات الأساسية في تنفيذ الاستراتيجية

ينبغي على منظمات الأعمال الدولية، أن تأخذ بالحسبان ثلاثة مجالات رئيسية في تنفيذ الاستراتيجية:

١. الموقع، يوجد اعتباران رئيسان في اختيار الموقع: البلد، والموقع الخاص ضمن البلد الذي تم اختياره، ويبدو أن الاعتبار الأول أسهل من الثاني لأن هناك العديد من البدائل للمواقع ضمن البلد.

أ- البلد، تقليدياً استثمرت منظمات الأعمال الدولية في البلدان الصناعية المتقدمة، وأظهرت البحوث أن الاستثمارات السنوية قد زادت بشكل كبير، ففي العام ١٩٩٣ تم إنفاق ما يزيد على ٣٢٥ مليار دولار في عمليات شراء واندماج شركات، وفي العام ١٩٩٧ ارتفع الرقم إلى ٦.١ تريليون دولار، وتجاوز الرقم ٢ تريليون بحلول العام ٢٠٠٣، وكان معظم هذه الاستثمارات وخاصة الأمريكية منها في أوروبا وكندا والمكسيك. إن سبب الاستثمار في البلدان المتقدمة صناعياً أن تلك البلدان تقدم الأسواق الأكبر للسلع والخدمات. ومن الاعتبارات الأساسية في اختيار البلد:

- المحددات القانونية المتعلقة بالاستيرادات، وتشجيع المشاركة المحلية.
- مقدار الرقابة الحكومية وطبيعة النظام الاقتصادي.
- محددات الاستثمار الأجنبي.
- المنافع الخاصة التي يقدمها البلد المضيف.

ب- الشؤون المحلية، بعد أن يتم اختيار البلد ينبغي اختيار الموقع ضمن هذا البلد، ومن العوامل المؤثرة في هذا الاختيار:

- الوصول إلى الأسواق.
- القرب من المنافسين.

- توفر خدمات النقل والطاقة الكهربائية.
 - مدى الرغبة بالموقع من قبل العاملين القادمين من الخارج.
 - توفر القوى العاملة.
 - كلفة القيام بالأعمال.
٢. الملكية واعتبارات الدخول، مرّت ضمن البند (٣,٤) الاختيار الاستراتيجي)
٣. دور المجالات الوظيفية، ينبغي على منظمات الأعمال الدولية حين تنفيذ الاستراتيجية أن تُعين المجالات الوظيفية الرئيسة ذات الصلة بالتنفيذ وهي التسويق والإنتاج والمالية.
- أ. التسويق، إن تنفيذ الاستراتيجية من منظور التسويق ينبغي أن يحدّد على أساس حالة كل بلد بصورة مستقلة، فما ينجح من وجهة نظر التسويق في بلد قد لا ينجح في بلد آخر، أضف إلى ذلك أن الخطوات الخاصة بالمنهج التسويقي ستخضع إلى الخطة الاستراتيجية الكلية، كما أنّ من الواضح أن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في الميدان الدولي سيُبنى حول العناصر الأربعة للتسويق: المنتج والسعر والتوزيع والترويج.
- ب. الإنتاج، على الرغم من أن التسويق يهيمن على تنفيذ الاستراتيجية عادة فإن وظيفة الإنتاج تؤدي دوراً أيضاً، فإذا كانت الشركة تتجه نحو تصدير سلع إلى سوق أجنبي فإن عملية الإنتاج يمكن أن تتم تقليدياً من خلال عمليات محلية، وقد وجدت منظمات الأعمال الدولية في الوقت الحاضر أنه سواء أنها تقوم بالتصدير أو أنها تنتج السلع محلياً في البلد المضيف يبدو ضرورياً أن تأخذ بالحسبان الإنتاج العالمي.
- ج. المالية، إن استخدام الوظيفة المالية في تنفيذ الاستراتيجية يتم تطويره عادة في مركز الشركة وينفذ من قبل الشركات التابعة أو الفروع الخارجية. في الماضي حينما كانت الشركات تقوم بأعمال دولية كانت تعتمد على التمويل المحلي لتلك

الأعمال، ولكن ظهور التمويل العالمي أدى إلى انتهاء تلك التطبيقات حيث تعلّمت تلك الشركات أن تحويل الأموال من مكان في العالم لآخر أو الاقتراض من أسواق المال العالمية أقل كلفة من الاعتماد على المصادر المحلية، مع وجود بعض المشكلات في هذه التحويلات ومنها تفاوت أسعار صرف العملات.

سادساً: تقويم الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي

تحتاج الشركات إلى مراقبة تنفيذ الخطط الإستراتيجية والسيطرة عليها، وهذا يتطلب تقويم مدى بلوغ الغايات، ما المشاكل التي حصلت وأدت إلى أن الأداء لم يكن بالمستوى المطلوب، أو تحديد إمكانيات تطوير الأداء لتعزيز بلوغ الغايات، وهذا يقود إلى الرقابة على العمليات لتطوير سياسات لحل المشاكل وتعزيز الأداء. إن هذه العملية، تبدو معقدة للشركات الدولية التي تعمل في ظل التنوع الثقافي بسبب صعوبات تحقيق الاتفاق على الغايات وعلى الأسباب الأصلية للفشل، كما أن الاختلافات في الأنظمة المحاسبية والمالية والضريبية تجعل من الصعب تقويم المعلومات المحاسبية، ولذلك فإن القياس الدقيق للعوائد والكلف ومعدلات العائد على رأس المال يمكن أن يكون صعب جداً. إن تقويم المشاكل التي تواجهها الشركات التابعة بسبب التشريعات الحكومية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية يمكن أن تكون أيضاً مجالاً يسمح للشركات التابعة في إيجاد الأعذار عن أدائها المتواضع، ويُعد تقويم أداء المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية معقداً بسبب الاختلافات في ثقافات البلدان والشركات، وهذه المشاكل تجعل من الصعب الحصول على بيانات كمية ونوعية واضحة ويعوّل عليها لمراقبة أداء الشركات التابعة ووحدات العمل الإستراتيجية (SBUs) في أنحاء مختلفة من العالم، ولهذا السبب ليس من السهل الرقابة على الخطط الإستراتيجية لأن رقابة الأداء صعبة ، أضف إلى ذلك أن بلوغ الاتفاق على الغايات عبر مدى واسع من القيم الثقافية سيتطلب تحديد غايات غير واضحة بشكلٍ كافٍ والتي لا يمكن تحديدها وقياسها

بدقة، وفي هذه الظروف من الصعب جداً مراقبة عملية التخطيط الاستراتيجي والسيطرة عليها.

وفيما يتعلق بتقويم الأداء الاستراتيجي تحتاج الشركات حين تصميم نظام رقابة إدارية على وحدات العمل الإستراتيجية الدولية، إلى أن تأخذ بالحسبان العديد من العوامل وفي مقدمتها الإستراتيجية، وذلك لمساعدة مديري هذه الوحدات على اتخاذ قرارات منسجمة مع أهداف المنظمة. إن الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة لتقويم وقياس الأداء يحدد الدافع وراء قرارات وأنشطة مديري الوحدات، وإن الفشل في أخذ الأهداف الإستراتيجية بالحسبان خطأ قد ترتكبه بعض الشركات الدولية حينما تسعى إلى تطبيق أنظمة التقويم في وحدات العمل الإستراتيجية الدولية، وسيقود ذلك إلى أن مديري تلك الوحدات قد يتخذون قرارات تتعارض مع غايات المنظمة وأهدافها.

وأما قياس الأداء الإستراتيجي Strategic Performance Measurement (SPM) فهو نظام يستخدمه المديرون في الإدارة العليا لتقويم وحدات الأعمال الاستراتيجية الدولية، ويستخدم حينما يمكن التفويض المناسب للصلاحيات إلى تلك الوحدات، ووجود مقاييس كافية لتقويم الأداء.

وتُعد الخيارات الاستراتيجية قرارات تُتخذ بعد دراسة غايات المنظمة، والبيئتين الداخلية والخارجية، والاستراتيجيات البديلة، والموارد والسياسات، وبسبب ارتباط ذلك كله بعدم التأكد فإن الخيارات الاستراتيجية والافتراضات التي تقوم عليها تحتاج إلى تقويم وتعديل مستمرين. وكجزء من عملية التعديل هذه تقويم جودة الاستراتيجية السابقة وعمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي قادت إلى صياغتها، ويختلف تقويم الأداء السابق عن الأنواع الأخرى من التقويم الاستراتيجي والتي ترتبط بمدى ملاءمة الإستراتيجية السابقة بالوضع الحالي. لقد لاحظ أحد الباحثين ضرورة التقويم الأوسع، وأكد على أهمية تقويم الأداء

الاستراتيجي كجزء من عملية مستمرة، تركز معظم الأدبيات الخاصة بتقويم الاستراتيجية على تلاؤم الاستراتيجية مع البيئة والهيكل والموارد والاتساق الداخلي والأداء، مما يمكن أن يؤدي إلى تعديل الإستراتيجيات القديمة وتبني استراتيجيات جديدة. ومن الأساسي للتقويم المناسب للأداء الاستراتيجي فهم القضايا الاستراتيجية كما نظر إليها المخططون حينما تمت صياغة الاستراتيجية، وما هو مطلوب مراجعة مستمرة للخطط الاستراتيجية في ضوء ما تم القيام به، والأكثر أهمية ما هي قوى التغيير المهمة أو الافتراضات في الخطة الاستراتيجية الأصلية التي تحتاج إلى إعادة أخذها بالحسبان. إن الافتراضات والتنبؤات التي تقوم الاستراتيجيات عليها هي احتمالية أساساً، وبذلك فإن الاتجاهات والتطورات في البيئة يتم تحديدها بدقة، وتحديد هل هي محتملة أم غير محتملة في ضوء المعلومات المتوفرة؟ ويتطلب التقويم المناسب للاستراتيجية السابقة النظر إلى المعلومات التي كانت متاحة للاستراتيجيين، وتقييم كيفية استخدامهم لها، وتحديد الاحتمالات، ومدى عقلانية القرارات التي اتخذت اعتماداً على المعلومات الموجودة في ذلك الوقت.

ثامناً: مسرد المصطلحات

الأقلمة: Regionalization ربط الأسواق المحلية مع بعضها ضمن الإقليم مما يسمح باستجابة وتخصص محليين أكثر.

الامتياز منح الوكالة: Franchising إعطاء وكالة إلى شركة لاستخدام العلامة التجارية والمنتجات والخدمات وقواعد التشغيل مقابل مبلغ أولي وعوائد مستمرة عن تلك الحقوق.

بدائل إستراتيجية الدخول: Entry Strategy Alternatives تحدد ما هي استراتيجيات الدخول الخاصة المناسبة لكل بلد تخطط الشركة للعمل فيه.

البدائل الإستراتيجية العالمية: Global Strategic Alternatives تحدد ما هو الطريق إلى السوق العالمي الذي ترغب الشركة في الوصول إليه.

تحليل الموارد الداخلية: Internal Resources Analysis تقويم مَوَاطئ قوة المنظمة وضعفها الحالية في مجالات متعددة.

الترخيص: Licensing منح الحقوق إلى الشركة في البلد المضيف لإنتاج أو بيع منتج معيّن أو كليهما معاً.

الشركات التابعة المملوكة بالكامل: Fully Owned Subsidiaries التملك الكامل للشركة الدولية لشركات محلية وبما يحقق لها السيطرة الشاملة على عملياتها.

عقود الإدارة: Management Contracts تعطي هذه العقود الشركة الأجنبية حقوق إدارة العمليات اليومية ولكن بدون اتخاذ قرارات تتعلق بالملكية والتمويل وتغييرات في الاستراتيجيات والسياسات.

عقود التصنيع: Manufacturing Contracts التعاقد لإنتاج سلع نهائية أو أجزاء منها.

العولمة: Globalization القيام بعمليات عالمية وتطوير منتجات قياسية. المسح البيئي: Environmental Scanning يقدم تنبؤات دقيقة للاتجاهات المتعلقة بالتغيرات الخارجية في مناطق عمليات الشركة.

المشاريع المشتركة الدولية: International Joint Ventures اتفاقية بين شركتين أو أكثر لإنتاج سلعة أو خدمة سووية، وتتوزع الملكية بين الشركة الدولية والشريك المحلي.

١. Deresky, Helen, International Management: Managing Across Borders and Cultures, ٤th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice -Hall. (٢٠٠٣).
٢. Hodgetts, Richard, M. and Luthans, Fred, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, ٥th ed., New York, N. Y.: McGraw-Hill. (٢٠٠٣).
٣. Holt, David, H. and Wigginton, Karen, W., International Management, ٣nd ed., Mason, Ohio: Thompson & South - Western. (٢٠٠٢).
٤. McDonald, Fred and Burton, Fred, International Business, High Holborn, London: Thompson. (٢٠٠٢).
٥. Wild, John, J.; Wild, Kenneth, L.; and Han, Jerry, C.Y., (٢٠٠٣), International Business, ٢nd Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall

الفصل الحادي عشر

استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

أولاً: مفهوم التنظيم في شركات الأعمال الدولية

سبق وأشرنا في الفصل السابق على أن وظيفة التخطيط هي تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه، بمعنى آخر وظيفة التخطيط تهتم بدراسة الإمكانيات والطاقات الإنتاجية والمادية والبشرية المتوفرة (أو المتوقع توفيرها) ومن ثم إعداد الخطط التفصيلية بالنسبة لكافة الأنشطة المالية والتسويقية والإنتاجية والقوى العاملة والفنية وغيرها، وذلك في ضوء بحوث ودراسات معمقة حول كافة هذه الجوانب لكي تكون الخطة قابلة للتنفيذ ومنسجمة مع أهداف الشركة الدولية، شريطة أن يكون هناك هامش من المرونة بهدف إدخال بعض التعديلات المطلوبة على جسم الخطة السنوية كلياً أو جزئياً في ضوء بعض التطورات أو التغيرات غير المتوقعة التي قد تحصل أثناء العام. وهذا ما يطلق عليه عادة بمرونة الخطة وقابليتها للتعديل والتكيف.

أما وظيفة التنظيم فهي تحديد من سيقوم بهذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين الشخص أو الأشخاص المكلفين بالعمل من إنجازه.

- التنظيم إذن هو تحديد المسؤوليات ومنح السلطة المتكافئة فوق الموارد المطلوبة لتمكين أصحاب المسؤولية من القيام بها.

- التنظيم هو توزيع العمل ومنح السلطة اللازمة لتنفيذه على الوجه المطلوب. ومنح السلطة فوق الموارد هو في النهاية جعل الشخص المسؤول صاحب قرار في كيفية استخدام الموارد التي هيأت فهو الذي يحدد للعاملين (الموارد البشرية) كيف يقضون ساعات العمل وهو الذي يحدد ماذا تستخدم الموارد، مادية كانت أم مالية.
 - هذا على المستوى المحلي فماذا على المستوى الدولي؟
 - إن مسألة التنظيم في شركات الأعمال الدولية فإنها تعني بجملة من المهام وهي:
 - تحديد المهام المسؤولة عن القيام بتنفيذ كافة أجزاء الخطة.
 - تحضير كافة الموارد المطلوبة التي تمكن الأجهزة في الشركة من تنفيذ خططها وبرامجها.
 - منح وتفويض السلطات المناسبة للأجهزة والأشخاص لتمكينهم من تحمل مسؤولياتهم تجاه الإدارة العليا، وبالتالي إعطاءهم الحق في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية التي يرونها مناسبة في استخدام الموارد البشرية والمادية الموضوعة بتصرفهم.
 - كما أن التنظيم في شركات الأعمال الدولية، يحقق مزايا تنظيمية، أهمها.
 - بقاء الارتباط قوياً ومتماسكاً بين الفروع في البلدان المضيفة والبلد الأم في إطار استخدام أسلوب إداري عالمي.
 - تحقيق التكامل فيما بين الوحدات الخارجية والداخلية.
 - اقتناص الفرصة البديلة التي يمكن أن تتحقق في أسواق جديدة أو من خلال تبادل الموارد فيما بين الوحدات التنظيمية التابعة للشركة الدولية.
- موقع اتخاذ القرار:
- هذا من الأسئلة الصعبة في أي مؤسسة كبيرة محلية كانت أم أجنبية والسؤال، ما هي درجة اللامركزية المناسبة؟ أي نوع من القرارات يتخذ في المركز وأي نوع يُترك للوحدات الموجودة في الخارج وما هو مدى التفويض المناسب؟

أحياناً يكون التفويض أكثر من اللازم وتؤخذ الشركة بتفرد الوضع المحلي وتترك للمديرين المحليين مجالاً كبيراً يفوق المطلوب وبذلك تضيع على الشركة المتعددة الجنسية فرص التنميط والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبيرة ويكون هناك تشتت للجهود ومضاعفاتها من غير داعٍ.

من الجانب الآخر الإصرار على مركزة القرار قد تنتج عنه قرارات خاطئة لا تتلاءم مع الوضع المحلي.

يعتمد حجم التفويض المناسب على:

طبيعة السلعة وأساليب تسويقها ومدى الحاجة إلى إعادة تصميمها لتلائم الأذواق وأساليب الاستعمال المحلية.

هناك أيضاً عوامل الوقت إذ تقتضي بعض المواقف في الوضع المحلي اتخاذ القرارات بسرعة ولا يكون الوقت كافياً لمراجعة الرئاسة بشأنها.

ويعتمد حجم التفويض الممنوح على قدرات وتدريب المديرين المحليين ومدى استيعابهم لأهداف الشركة وسياساتها الإنتاجية والتسويقية والإرشادات المكتوبة عندها. هناك أيضاً اعتبارات خاصة «بثقافة» الشركة عامة وأهدافها فالمدير المحلي ليست لديه الصورة كاملة وقد يكون مأخوذاً بأهمية الفرع الذي يدير بل قد يعمل على تحقيق أهداف الفرع دون مراعاة لأهداف الشركة العليا.

مثل هذه القرارات تصبح أحياناً مصدر نزاع خاصة إذا لم تكن الشركة المحلية مملوكة للشركة الأم مثل تراخيص مطاعم الواجبات السريعة المعروفة عالمياً. يعتمد حجم التفويض على النجاح المتحقق.

تسعى الشركة متعددة الجنسية إلى تحريك الموارد بين الوحدات والدول المختلفة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير كما ولخدمة أهدافها العليا، تعمل على تكامل عملياتها بين البلدان المختلفة مما يعني أن تحدد لبعض الوحدات الإنتاجية أين توجه منتجاتها وتفرض على وحدات أخرى أن تشتري من وحدات زميلة. مما يدفع ذلك الشركة إلى مركزية القرارات في المجالات المختلفة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

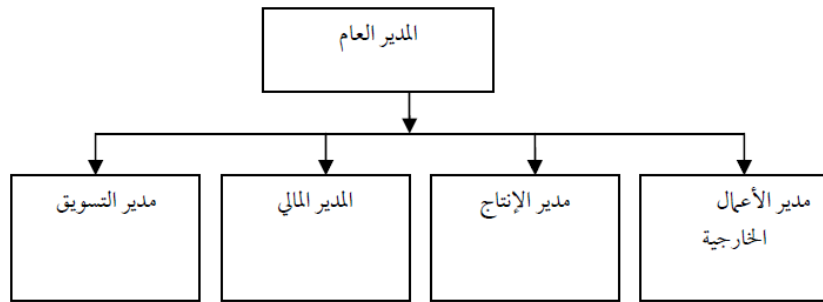
تختص وظيفة التنظيم بتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ وهذه العناصر تتطلب إعداد الهيكل التنظيمي المناسب والذي فيه تتم أو ينبغي أن تتم هذه الأشياء وتتضح العلاقات بين أجزائه المختلفة.

على المستوى الدولي هنالك بدائل وأشكال مختلفة مثلما نجد على المستوى المحلي وتختار كل شركة دولية الهيكل الذي يلائمها ويمليه تطورها وتاريخها.

نموذج قسم الأعمال الخارجية:

في هذا النموذج تكون هناك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنباً إلى جنب مع إدارات الشركة الأخرى المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر.

هنا يكون على رأس العمليات الخارجية مساعد مدير عام له وضع إداري مماثل لمديري الإدارات الآخرين الذين هم مساعداو مدير عام في نفس الوقت.



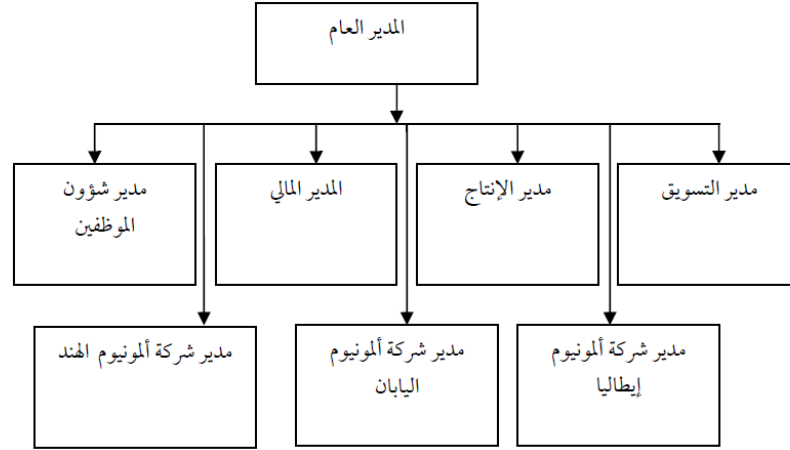
لكن مدير العمليات الخارجية يظل معتمداً على تعاون المديرين الآخرين حيث لا سلطة له عليهم.

مزاياء:

يعطي العمليات الخارجية صوتاً مسموعاً، يظهر هذا النظام مكانة أصحاب الخبرات العالمية ويزيد من خبراتهم. ويزيد من تماسك العمليات الدولية ويوحدها. مساوئه:

إن مديري الأقسام الأخرى يهتمون أساساً بمسؤوليتهم المحلية فتجد العمليات الخارجية في تنافس مع الإدارات المحلية على الموارد ويصبح التنسيق بينها صعباً، يصلح هذا النموذج إذا كان حجم الأعمال الدولية صغيراً. نموذج الشركة الخارجية المنفصلة:

في هذا النموذج تدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام منفصلة ولكل شركة تعمل في بلد مدير هو أيضاً مساعد للمدير العام للشركة الأم التي يتبع لها وعلى صلة مباشرة به بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة.



في هذا النموذج تكون كل شركة من الشركات التابعة في الخارج تحت الإدارة العليا مباشرة تتلقى منها التعليمات وترفع إليها التقارير الدورية وتلجأ إليها مباشرة عند الملمات وكل شركة بذلك وحدة منفصلة وكأما هي ابنة أخرى للشركة الأم. يعطي هذا النموذج استقلالية للشركة التابعة في الخارج الشيء الذي يجذب البلد المضيف خاصة عند ازدياد النعمة الوطنية.

يساعد هذا النظام في تدريب الكوادر واكتساب الخبرات المتخصصة. كذلك تقود هذه الصلة المباشرة مع المدير العام إلى تسهيل وحل مشاكل كل شركة في الخارج خاصة عند حدوث أزمات حيث يكون للشركة التابعة ما يشبه «الخط الساخن» مع المدير العام وتقوي تلك الصلة المباشرة من موقف الشركة التابعة في أي مفاوضات مع البلد المضيف. ويقل التشويش في الاتصالات لقلة الطبقات الإدارية. مساوئ النظام:

أنه لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة إذ تعمل كل شركة تابعة لوحدها كما أن المسؤوليات عادة تكون مقننة بصورة رسمية ويعتمد كل شيء على طبيعة علاقة المدير المحلي مع المدير العام.

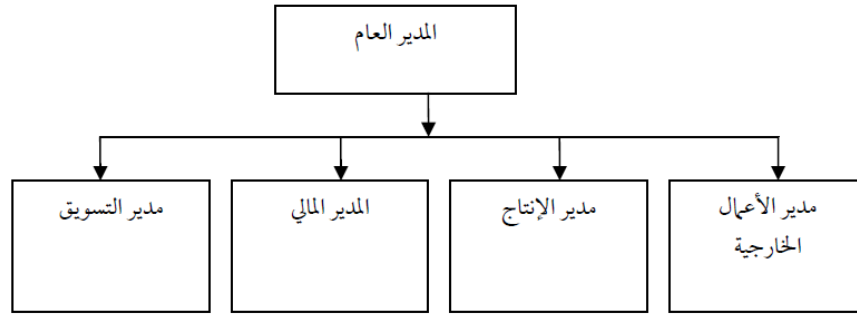
أنظمة دولية التوجه: النظم السالفة الذكر تفرق ما بين الأعمال المحلية والأعمال الخارجية كما أنها غالباً ما تركز على الأعمال المحلية لكن عندما تتطور أعمال الشركة الخارجية وتنمو تزداد أهمية الأعمال الخارجية وقد تبدأ الشركة معاملة أعمالها الخارجية بنفس الأهمية التي تعطيها لأعمالها المحلية.

في تلك المرحلة يبدأ الهيكل التنظيمي بأخذ أشكالاً تقوم على الوظائف الإدارية أو على السلع التي تنتجها أو على أساس المناطق الجغرافية التي تعمل فيها أو تخدمها أو على أساس خليط هو هجين من أكثر من واحد.

نموذج التقسيم الوظيفي:

في هذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي أي الوظيفة الإدارية كالتسويق والإنتاج والتمويل.

في هذا النظام يكون هناك مدير للتسويق مسؤول عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أو خارجية ويكون مسؤولاً لدى المدير العام. يكون المدير العام المالي مساعداً للمدير العام ومسؤولاً عن الجوانب المالية في جميع عمليات الشركة محلية وأجنبية. قد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلمي أو جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني.



هذا التقسيم الوظيفي نادر الاستعمال عالمياً رغم انتشاره على المستوى المحلي وهو يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة والمهم هو تشابه المنتجات من حيث تسويقها وتمويلها. ويشجع على التخصص الوظيفي ويمركز القرار. مساوئ هذا النظام:

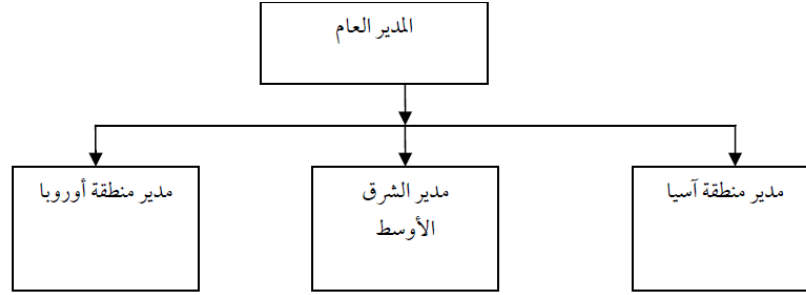
ضيق النظرة عند كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة بسبب ذلك. كذلك تفقد العمليات العالمية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية.

يتضمن هذا النموذج تطويلاً للإجراءات وإضعافاً للمدير المحلي بسبب تشابك المسؤولية وعدم وحدة السلطة الأمره حيث يكون مدير التسويق المحلي في البلد «س» مسؤولاً أمام المدير المحلي إدارياً وأمام مدير التسويق الدولي فنياً.

نموذج التقسيم الجغرافي:

هنا يأتي تحت المدير العام مديرو مناطق جغرافية مسؤولون عن كل العمليات في منطقتهم بما في ذلك الإنتاج والتسويق والتمويل..الخ.

عندما يكون حجم العمليات كبيراً ولا تغطي منطقة أو بلد على كل الشركة متعددة الجنسية، تتساوى المناطق في الأهمية ويدير كل منطقة مساعد مدير.



هذا النموذج مفيد عندما تكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلاءم كل منطقة وللتنسيق على مستوى المنطقة التي عادة ما تكون متشابهة في كثير من خصائصها.

يستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية لكن المنافسة حادة في الأسواق مما يستدعي تركيزاً على التسويق في كل منطقة لوحدها. هنا أيضاً تركز الإدارة العليا على التخطيط والتحكم وتترك كثيراً من قرارات التشغيل لمديري المناطق.

ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة بينما الفوارق بين المجموعات عالية كالتشابه داخل دول الشرق الوسط والاختلاف بينها كمجموعة وبين الدول الأوروبية أو الآسيوية. والتشابه داخل المنطقة الجغرافية يبرر إدارتها كوحدة منفصلة في جوانب الإنتاج والتسويق والتمويل للاستفادة من وفورات الحجم.

من مساوئ هذا النموذج:

صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة ويصبح هذا النظام معقداً إذا تعددت السلع المتعامل فيها كذلك قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة المتعددة الجنسية من بلد إلى بلد.

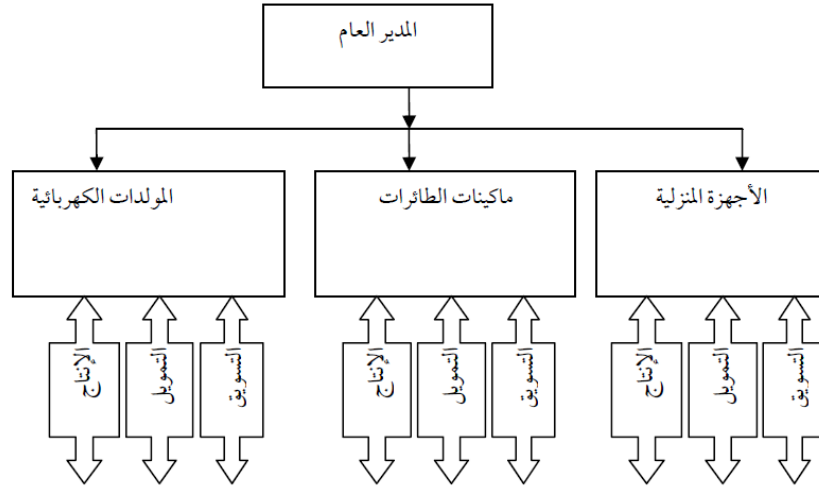
التقسيم على أساس سلعي:

يقوم الهيكل على أساس وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة وعلى رأس كل منها مدير مسؤول عن تلك السلعة أو المجموعة السلعية على مستوى كل الدول التي توجد فيها عمليات للشركة متعددة الجنسية كمدير للأغذية ومدير للأدوية ومدير للأثاث في شركة تجارية عالمية.

هذا النموذج مفيد في حالة وجود خلافاً عديدة بين كل سلعة وأخرى إما في خصائصها الطبيعية أو في أساليب تسويقها أو أساليب التمويل الخاصة بها، وكذلك ينبغي أن يكون لكل سلعة أو مجموعة سلعية سوق كبير بما فيه الكفاية.

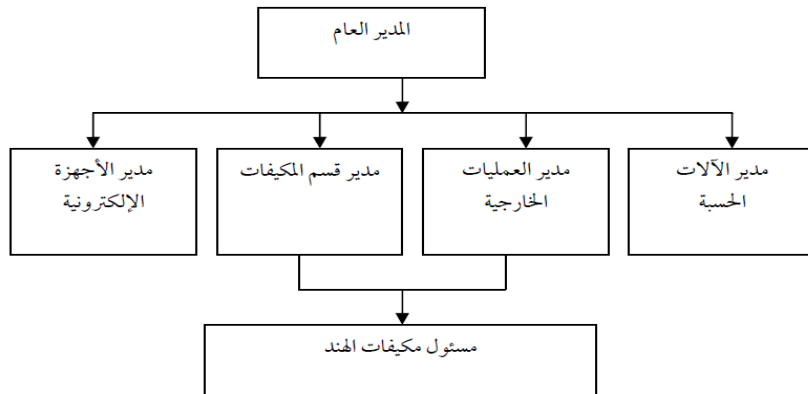
قد تكون للشركة متعددة الجنسية أكثر من شركة تابعة في نفس القطر تتعامل كل منهما سلعة مختلفة عن الأخرى. وهذا الاختلاف يستدعي خبرات ومعارف مختلفة مما يستوجب التخصص ويبرر التقسيم السلعي.

أما داخل المجموعة السلعية الواحدة فهناك تشابه كاف مما يسهل التنسيق بين السلع المختلفة داخل المجموعة الواحدة. لكن هناك صعوبة بالتنسيق بين المجموعات السلعية بسبب التخصص، وتشتت الجهود.



نظم مختلطة:

إن كل نموذج لا يخلو من مساوئ وأوجه قصور فابتدع ما يعرف بهيكل نظام المصفوفة. حيث يجمع هذا النظام بين الأساس الوظيفي لتقسيم الأعمال وبين التنظيم على أساس المنتجات أو حتى التنظيم الجغرافي.



في هذا النظام تكون هناك مجموعات كل مجموعة فيها مسؤولة عن نشاط معين وتكون المجموعات متداخلة ومتعاونة.

تكون هناك إدارات دائمة لكنها تعتمد على موارد وأفراد الإدارات الأخرى. يعمل موظفو من كل إدارة في وحدة خاصة بمنطقة جغرافية معينة تكون تحت مسؤولية مديرة وحدة أو مدير المنطقة ويرفع العاملون في الوحدة تقارير إدارة لمدير الوحدة وتقارير فنية لمدير الإدارة التي أتوا منها.

في نظام المصفوفة قد يكون مدير عمليات القطر مسؤولاً أمام المدير الإقليمي وأمام مدير مجموعة سلعية معينة بدلاً من مدير واحد على طول الهرم التنظيمي. المشكلة الرئيسية لنظام المصفوفة هي تعارضه الصريح مع مبدأ وحدة السلطة الآمرة مما يستدعي كثيراً من التطويع للهيكل والتعاون والتنسيق لمنع ذلك ومنه التنافس بين الإدارات، وقد يقود للتردد وتأخير القرار.

أحياناً أخرى يكون الهيكل التنظيمي مختلطاً بحيث تكون هنالك إدارة منفصلة لسلعة معينة بينما تكون بقية الإدارات قائمة على أساس وظيفي أو قائمة على أساس جغرافي وفي هذه الحالة تكون السلعة معينة ذات أهمية خاصة للشركة. ثالثاً: المقومات الرئيسية لاختيار شكل التنظيم^(١):

إن اختيار شكل أو نموذج الهيكل التنظيمي بالنسبة للشركة الدولية يختلف ما بين شركة تم إنشاؤها الآن لتتلاءم مع متطلبات العولمة الاقتصادية الجارية ، وشركة أخرى قائمة لها هيكلها التنظيمي المقرر والمعمول به منذ تأسيسها لكنها تحتاج لتطويره ليتماشى مع التطورات الحاصلة وإمكانية أحداث فروع لها في

(١) د. علي خضر، مرجع سبق ذكره، ٢٠٤-٢٠٦.

الخارج. لذلك فإن اختيار النموذج التنظيمي يتحدد من خلال مجموعة من العوامل والمعطيات من أهمها:

أ- تاريخ الشركة وتطور أعمالها:

إن البدايات الأولى لكافة الشركات وخاصة القديمة منها كانت تنصب لتغذية احتياجات السوق المحلية، لكن مع تطور حجم عمل الشركة وغو حركة التجارة الدولية فإنه أصبح من المطلوب إدخال بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي القائم كتخصيص شعبة أو قسم (دائرة) للعمليات الدولية كمرحلة أولى يتم تطويرها لاحقاً بحيث يتم افتتاح فروع وإدارات مستقلة للشركة في سوق دولية أو أكثر. وهذا الاتجاه ينسجم تماماً مع طبيعة التطور الحاصل في النشاطات والتجارية الدولية.

ب- رسالة الشركة:

سبق وأشرنا أن لكل شركة رسالتها الخاصة بها والتي تتمثل بتحقيق المزيد من الأرباح وزيادة نسبة المبيعات والحفاظ على البيئة وتلبية الاحتياجات السوقية والتغلب على المنافسين وغير ذلك. وهذه الغايات جميعها لها تأثيرها الخاص على طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث أن الإدارات التي تمتلك رؤى وآفاق مستقبلية بعيدة تستطيع التأكيد على ضرورة خلق هياكل تنظيمية جديدة أو تعديل القائمة منها لتصبح أكثر استجابة لظروف البيئة والمتغيرات الدولية في عالم الإنتاج والاقتصاد والتجارة والتمويل والتسويق وسواها.

والمثال على ذلك أن الشركات السورية في غالبيتها كانت تهدف إلى تأمين الاحتياجات الاستهلاكية المتزايدة للسوق المحلية، لكن ومع تطور وزيادة الطاقات الإنتاجية الوطنية وظهور الفوائض الإنتاجية الكبيرة فإن رسالة الشركات بدأت تتغير باتجاه البحث عن أسواق جديدة لتصريف هذه المنتجات من خلال استخدام أدوات تسويقية وفنية توزيعية متطورة يحتاج وجودها بكل تأكيد إلى ضرورة إعادة

النظر بالهياكل التنظيمية القائمة وتعديلها لمواجهة متطلبات الأسواق العالمية. وهذا ما يحصل فعلاً الآن ولو بصورة تدريجية في المنشآت السورية العامة منها والخاصة.

ج- طبيعة عمل الشركة:

إن المنتجات والسلع التي تقوم بتصنيعها الشركة ودرجة تعددها وتوفر الخطوط الإنتاجية سواء داخل البلد الأم أو في الأسواق الدولية. بالإضافة إلى البرامج والخطط المستقبلية الهادفة إلى التوسع في الإنتاج وتحقيق الانتشار الجغرافي الدولي في توزيع وتسويق المنتجات، كل ذلك يفرض على إدارة الشركة أن تختار أحد النماذج التنظيمية الملائمة كالتوظيفي أو السلعي أو الجغرافي أو غير ذلك. وبالتالي فإن اختيار أحد هذه الأشكال التنظيمية سوف يكرس بشكل أكثر تحديداً طبيعة عمل الشركة لجهة التخصص في إنتاج سلعة واحدة أو مجموعة متشابهة أو متكاملة من السلع وبالتالي يصبح النموذج المناسب هو السلعي. أو أن تفكر الشركة بتطوير فروعها الخارجية وافتتاح فروع جديدة في مناطق وأقاليم مختلفة من العالم مما يتطلب الاتجاه نحو التنظيم الجغرافي وهكذا.

د- نسبة الأعمال الدولية إلى الأعمال المحلية في الشركة.

من المسلم به أن انخفاض نسبة الأعمال الدولية لدى الشركة قد لا يحتاج إلى تخصيص إدارات أو حتى أقسام محددة لمتابعة الأعمال الدولية، لأن أجهزة إدارة الشركة على الصعيد المحلي يمكن أن تقوم بهذا الغرض إذ توفر بعض الكوادر المؤهلة للتواصل والتعامل مع الأسواق الخارجية. أما إذا زاد حجم الأعمال الدولية للشركة عن نسبة ٢٠% فما فوق فإنها تجد لزماً عليها التفكير بالعالمية. وهذا يتطلب تخصيص مجهودات واعتمادات إضافية، وتأمين أطر بشرية مؤهلة في الميدان الخارجي. وكل هذا يعني ضرورة إدخال تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي القائم استجابة لمتطلبات الأسواق العالمية، أو اختيار شكل جديد للهيكل التنظيمي على أساس سلعي أو جغرافي أو وظيفي.

هـ- توافر الخبرة الدولية لدى عناصر الشركة.

العنصر الأكثر حيوية وأهمية في إنجاح وتطوير أي عمل هو العنصر البشري، وبقدر ما تمتلك الشركة من كفاءات بشرية مؤهلة ومديرية على التعامل مع الأسواق الدولية وبيئاتها المختلفة بقدر ما تكون الشركة مؤهلة أكثر لاختيار النموذج التنظيمي الذي تراه مناسباً لظروف الداخلية ومتطلبات الأسواق الدولية وتوفير شروط التكيف والتأقلم مع المعطيات الاقتصادية والثقافية والقانونية في البلدان المضيفة.

بما أن عملية اتخاذ القرار الخاص باختيار نموذج التنظيم الإداري هي من خصائص الإدارة العليا في الشركة فإنه لا بد من الوقوف عند مسالتين غاية في الأهمية قبل البدء بعملية الاختيار، وهاتان المسألتان:

آليات اتخاذ القرارات الإدارية والفنية والمالية.

كما تختلف المجتمعات في تحديد أحقية اتخاذ القرار، كذلك تختلف الشركات أيضاً في عملية تحديد المواقع الإدارية المؤهلة والمفوضة باتخاذ القرارات المختلفة لمعالجة كافة الجوانب المرتبطة بنشاطات الشركة. لذلك تظهر مجموعة من التساؤلات في هذه المرحلة وهي: من يتخذ القرار ومتى؟ وإلى أي مدى يمتد أثر القرار المتخذ؟ وقد يرى العديد من المدراء في الإدارات الإشرافية والوسطى ضرورة اتخاذ القرارات من السلطة الإدارية العليا لأسباب تتعلق بعد أهليتهم لاتخاذ القرارات أو لخوفهم من المساءلة وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، بينما يوجد غط آخر من البشر يفضل ويسعى إلى الحصول على أحقية اتخاذ القرار ليثبت مقدرته وكفاءته في معالجة المسائل الصعبة. وقد ترى بعض التنظيمات ضرورة اتخاذ القرارات بصورة جماعية عن طريق التشاور فيما بين المدراء وعرض وجهات نظر الجميع وإقرار ما هو مناسب منها عن طريق التصويت المباشر.

وبشكل عام فإن أوجه اتخاذ القرارات على المستوى العالمي تكون: مركزية كما هو الحال في الإدارات الأمريكية، وغير مركزية كما هو الأمر في غالبية الدول الأوروبية، بينما تميل الشركات اليابانية للاستفادة من خصائص الأسلوبين السابقين لتشكيل نموذجاً توفيقياً تعاونياً وجمعياً في اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة المحورية منها.

نظام الاتصالات المعمول به:

بما أن الاتصالات هي الوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارات من الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من مصادرها المختلفة، وذلك بهدف الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والفنية. وبالتالي فإن الاهتمام بنوعية ودقة المعلومات وزمن الحصول عليها وشفافيتها وكفايتها أمر في غاية الأهمية بالنسبة للإدارة العليا لتكون قادرة على التحليل والتقويم السليم لنتائج أعمال الشركة واقتراح أساليب المعالجة الفعالة عند اللزوم.

وتعتمد الشركات عادة من أجل تكريس ثقافتها وتوضيح رسالتها على أسلوب الندوات والمؤتمرات والمحاضرات التي تضم المدراء في كافة الفروع والخبراء المركزيين والمحليين من خلال استخدام التقانات الحديثة في الاتصالات ونقل المعلومات والحصول في الوقت المناسب على التغذية العكسية، ولقد أصبح بالإمكان في زمننا الحاضر الحصول على جميع البيانات والمعلومات من مصادرها خلال ثوان معدودات مما سهل العودة إلى اعتماد الأسلوب المركزي في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى أن تفوض الإدارات الميدانية بصلاحيات اتخاذ القرارات الإجرائية ذات الطابع اليومي والمتكرر.

الفصل الثاني عشر

الإدارة المالية للأعمال الدولية

مقدمة:

تهتم الإدارة المالية بإيجاد الأموال اللازمة من أجل تمويل استثمارات الشركة الرأسمالية والتشغيلية وبأقل تكلفة ممكنة، هذا على المستوى المحلي أما على المستوى الدولي فهناك مجموعة من التعقيدات ناتجة عن وجود عملات مختلفة وسلطات نقدية مختلفة وبالتالي أسعار فائدة وبورصات ونظم مصرفية مختلفة. وفي الوقت الحاضر أخذت المالية الدولية دوراً مهماً حيث أصبح التركيز على نقل الأموال عبر الدول والاستثمار العالمي بسبب كسر الحواجز بين دول العالم فأصبح العالم سوق واحدة مما أدى إلى ظهور العولمة، واقتصاد السوق، والخصخصة، والاتفاقات الدولية التي يراها البنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية.

أولاً: تعريف الإدارة المالية الدولية

تعرف الإدارة المالية الدولية بأنها: «الإدارة المسؤولة عن تنفيذ مختلف العمليات المالية (الاستثمارية والتمويلية) عبر الحدود، وكذلك كيفية استخدام الأدوات المالية التي تسهم في تعظيم الأرباح وتخفيض المخاطر عبر أسواق مالية دولية مختلفة».

أن المبادئ المالية في الشركات المحلية تنطبق بشكل كبير على حالة الشركات المتعددة الجنسيات، حيث إن هدف الإدارة المالية الدولية يتمثل في إدارة رأس المال المستثمر (حقوق الملكية ورأس المال المقترض) لتحقيق أعلى ربح ممكن وزيادة القيمة السوقية لثروة أصحابها وضمان وجود التمويل عند الحاجة إليه، وتعمل على تحقيق ذلك في إطار من المبادلة بين المخاطرة والعوائد وذلك على نطاق دولي.

بناءً على ما تقدم فقد أصبح حيويًا ضرورة الفهم الواعي للمفاهيم والأساليب الخاصة بالإدارة المالية على مستوى دولي، ولا تقتصر هذه الضرورة على الشركات المتعددة الجنسيات، ولكن تكون أيضاً بالنسبة للشركات الصغيرة والتي ترتبط شأناً أو أبت مع هذه الشركات أو عمليات الاستيراد والتصدير.

ثانياً: وظائف الإدارة المالية الدولية:

إن وظيفة الإدارة المالية الدولية تنشأ من اندماج منظمة الأعمال بالبيئة الدولية بدرجات متفاوتة من حيث حزمة الأنشطة والعمال وحجم الموارد ورأس المال المستثمر، وبذلك يمكن القول أن إدارة التمويل الدولي لا تختلف عن الإدارة المالية التقليدية، إلا في بيئتها ومتغيرات وتحديات الأعمال الدولية التي تفرض وظائف وأدوار ومهام جديدة. إن هناك مجموعة من العوامل تجعل من بيئة الأعمال الدولية بيئة معقدة وغبر أكيدة نذكر منها:

هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار السياسي: مثل: نظم الحكم في الدولة - الوحدات السياسية - الأنظمة والتشريعات - التحزبات السياسية.

هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول، مثل: أسعار صرف العملات - أسعار الفائدة - السندات والأوراق المالية - الاقتراض.

هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاقتصادية بين الدول، مثل: حجم السوق - البطالة - التضخم - متوسط دخل الفرد - حالة العرض والطلب.

هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاجتماعية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار الاجتماعي والثقافي، مثل: العادات والتقاليد والأعراف والديان والثقافات- اللغات- مهارات الاتصال.

إن الإدارة المالية للشركة الدولية، وفي إطار هذه المتغيرات قد تواجه اختيارات عديدة: منها ما يتعلق بتعديل توقيت المدفوعات والمقبوضات وإدارة عمليات التحصيل والدفع، ومنها ما يخص مصادر تمويلها ومنها ما يرتبط بإدارة أموالها السائلة (ما يعرف بإدارة السيولة الدولية).

وإعطاء أهمية كبيرة لأسعار صرف العملة الوطنية مع عملة الدولة التي ستمارس الشركة نشاطها فيها، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار القيود والقوانين للدولة المضيفة، وسياسة الضرائب ومدى الاستقرار السياسي والاقتصادي في الدولة. بناءً على سبق يمكن القول: إن أهم وظائف الإدارة المالية في الشركات المتعددة الجنسيات:

- التخطيط والرقابة المالية.
 - البحث عن مصادر التمويل (اختبار طرق المشروعات).
 - تقييم البدائل الاستثمارية.
 - إدارة رأس المال العامل.
 - إدارة مخاطر أسعار الصرف.
 - إدارة المخاطر السياسية.
- على هذا الأساس فإن إيجاد حلول لمشاكل التمويل الدولي يتوجب على المدير المالي الدولي مراعاة النقاط الآتية:
- وجود بعد دولي لدى مدراء التمويل بحيث ينظرون لهذا العالم على أنه أجزاء لسوق واحدة.

دراسة وتقييم العوامل البيئية المحيطة ذات العلاقة في السوق المحلي والدولي، وهذا يساعد الشركة على التكيف مع بيئتها بالطريقة التي تحقق أهدافها بقدر الإمكان.

إن الاختيار المثل يتوقف وإلى حد كبير، على مدى تفهم الشركة لمختلف العناصر الهيكلية المشكلة للبيئة المالية في مختلف المواقع والأسواق الدولية المستقطبة لعملياتها، كالضرائب والرسوم، معدلات الصرف والرقابة على الصرف، مستويات التضخم وتوجهات الأسعار، وغيرها من المتغيرات البيئية الأخرى ذات التأثير المباشر على الإدارة المالية. ثالثاً: الإطار النظري للإدارة المالية الدولية:

شهدت السنوات الأخيرة تياراً متزايداً من الأبحاث والدراسات العلمية في مجال التمويل الدولي، وقد أوضحت مراجعة هذه الأبحاث أن نقطة التركيز الأساسية بها تتمثل في كيفية تطبيق منهج ومنطق اقتصاديات التمويل على دراسة القرارات الأساسية في مجال التمويل الدولي، وتركز اقتصاديات التمويل على استخدام التحليل الاقتصادي، وبوجه خاص قياس وتسعير الخطر والنماذج الرياضية التي تناولت تسعير الأصول الرأسمالية، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في إلقاء الضوء على مجموعة من المشاكل الحرجة في مجال التمويل الدولي مثل إدارة مخاطر أسعار الصرف وتحليل ودراسة الاستثمارات الأجنبية.

وقد تمخضت هذه الدراسات والمحاولات السابقة عن الخروج بثلاثة مفاهيم أوضحت الدراسات أهميتها في تكوين الأساس النظري للتمويل الدولي وهي:

- التسعير التحكيمي.
- كفاءة الأسواق المالية.
- تسعير الأصول.

(١) التسعير التحكيمي:

جرى العرف على تعريف هذا المفهوم بأنه يعبر عن عملية شراء الأصول المادية أو الأصول المالية في أحد الأسواق بسعر معين، بغرض القيام بإعادة بيع هذه

الأصول في نفس الوقت في سوق أخرى بسعر أعلى بقصد تحقيق الأرباح كنتيجة لاختلاف السعر بين السوقيين وبناءً على هذا التعريف فإن وضع هذا المستثمر يعتبر مماثلاً لحالة الاستثمار الخالي من المخاطرة.

كما يمكن استخدام هذا المفهوم لوصف مجال واسع من الأنشطة المالية فعلى سبيل المثال فإن الضرائب التحكيمية تتضمن تحويل الربح أو الخسارة من فئة ضريبية لأخرى أو من نظام ضريبي لآخر بغرض الاستفادة من الاختلاف بين المعدات الضريبية. وما يعتبر أكثر أهمية في هذا المجال هو امتداد هذا المفهوم ليشمل الأنظمة التجارية التي تتضمن مخاطرة، وبالتالي فإن الخطر التحكيمي والذي يطلق عليه أحياناً المضاربة والتي تعرف بأنها عملية شراء الأصول المادية أو المالية في أحد الأسواق بسعر معين. بغرض القيام بإعادة بيعها في وقت لاحق في نفس السوق بهدف تحقيق ربح نتيجة فروق الأسعار، وقد تم استخدام مفهوم المضاربة لتوصيف العمليات التي تهدف إلى التوصل إلى تساوي العائد المرجح بالمخاطرة لجميع الأصول في حالة التوازن إلا عندما يكون السوق غير كفء وبالتالي يمنع من تحقق ذلك.

(٢) الأسواق المالية ذات الكفاءة:

يقصد بكفاءة سوق الأوراق المالية مدى توفر المعلومات المناسبة والملائمة للمستثمرين، وإلى أي حد تعكس الأسعار السائدة في هذه السوق واقع وحقيقة المؤسسات المصدرة للأوراق المالية.

كفاءة السوق المالي تمثل مدى سرعة استجابة أسعار الأوراق المالية المتداولة لكافة المعلومات المتوفرة والمتاحة عنها.

بمعنى آخر تعني كفاءة السوق أن سعر الورقة المالية المتداولة في تلك السوق في تاريخ معين يعكس المعلومات المتاحة عن تلك الورقة حتى هذا التاريخ، وأن أي

معلومات جديدة عن هذه الورقة ستعكس وبصورة فورية على السعر فور إتاحة هذه المعلومات للمتعاملين في السوق.

بمعنى أنه في حال ظهور أي معلومة جديدة عن أي ورقة مالية يقوم المستثمرون بتحليل هذه المعلومة وعكس هذه المعلومة على سعر الورقة المالية أما بزيادة سعرها إذا كانت معلومة جيدة أو بهبوط سعرها إذا كانت المعلومة تعكس تراجع في أداء الشركة مصدرة الورقة المالية أو أداء أقل من المتوقع.

ولما كانت هذه المعلومات الجديدة (والمفيدة لأنشطة التعامل) تتدفق إلى السوق بشكل عشوائي (إذا كانت غير عشوائية فإنها لا تصبح جديدة كما لا تصبح مفيدة أيضاً) فإن تغيرات الأسعار أيضاً لا بد وأن تتم بشكل عشوائي، ومعنى آخر، ففي السوق الكفاء فإن تغيرات الأسعار من فترة لأخرى تعتبر مستقلة عن تأثير الأسعار في الماضي، كما إنه لا يمكن أيضاً استخدامها كمؤشر لما ستكون عليه الأسعار في المستقبل، وقد أيدت ذلك العديد من الدراسات التي تمت على الأسواق المالية النشطة في نيويورك ولندن وباريس وطوكيو.

ويوضح باحثو المحاسبة والمالية أن الاستجابة الفورية للمعلومات بتعديل الأسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً إنما تعني ثلاثة أمور في غاية الأهمية:

أولاً: أنه في ظل كفاءة السوق تقترب القيمة السوقية للورقة المالية من القيمة الحقيقية لها وفق المعلومات المتاحة عن تلك الورقة، أي أن القيمة السوقية للورقة المالية في تاريخ معين هي دالة في المعلومات المتاحة عنها في السوق.

ثانياً: أن المعلومات التي وصلت إلى السوق في الماضي ليس لها تأثير حالي في سعر الورقة المالية. فعلى سبيل المثال فإن سعر الورقة المالية في يوم ١٠ من الشهر لا يتأثر كثيراً بمعلومة قد تسلمتها السوق واستوعبتها قبل هذه التاريخ، فالأساس هنا أن تكون السوق قد تسلمت المعلومة واستوعبتها جيداً وتعلمت معها بإحداث تغيرات في سعر الورقة المالية بصورة فورية. ومع هذا فمن ممكن أن

يكون نشر المعلومة قد تم في يوم ٨ أو ٩ من الشهر نفسه تجاوبت السوق معها بصورة فورية ولكن لم تستوعب الأثر الحقيقي للمعلومة ومن ثم تعاود السوق تعديل الأسعار في يوم ١٠ وربما يستمر ذلك لفترة معينة أكثر من أثرها الحقيقي في سعر الورقة المالية. ثالثاً: أن المعلومات تصل إلى المتعاملين كافة في وقت واحد وأن قدراتهم على التحليل متقاربة الأمر الذي يعني عدم قدرة أي منهم على تحقيق عوائد غير عادية بناء على معلومات خاصة.

وهنا فإن من الضروري التأكيد أن المعلومات الخاصة Insider Information تأخذ إحدى الصورتين التاليتين: الحصول على المعلومات قبل باقي المتعاملين، أو فهم الأثر الحقيقي للمعلومة أكثر من الآخرين، أما فيما يتعلق بالعوائد غير العادية فهي تلك العوائد التي يحققها البعض على حساب البعض الآخر، أي أن ما يحققه متعامل معين يكون على حساب متعامل آخر وذلك بسبب المعلومات الخاصة التي تتوافر للمتعامل الأول ولم تتوافر للمتعامل الثاني.

وقد تبين النقاش حول مفهوم السوق المالية الكفؤة في الأدبيات المالية، من حيث تعريف المقصود بعبارة «كل أو جميع المعلومات المتاحة» مما أدى إلى وجود ثلاث أشكال أو صيغ مختلفة للسوق المالية الكفؤة تختلف فيما بينها حول مفهوم المعلومات المتاحة وقدرتها في الحد من إمكانية أي مستثمر في تحقيق عائد إضافي (عائد يفوق ما يجب توقعه لمجموعة من الأوراق المالية في ضوء ظروف السوق والمخاطر المصاحبة للتداول في هذه الأوراق):

١- افتراض النوع الضعيف: وتعني هذه الصيغة بأن المعلومات التي تعكسها أسعار الأسهم في السوق في الفترة الحالية هي المعلومات التاريخية التي تكونت خلال فترات ماضية من التعامل (مثل السعار التاريخية للأسهم وتاريخ التداول وأحجام التداول). وبالتالي لا يمكن الاستفادة منها للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في

الأسعار، مما يعني بأن أي محاولة للتنبؤ بما يكون عليه سعر السهم في المستقبل من خلال دراسة التغيرات التي طرأت في الماضي هي مسألة عديمة الجدوى.

بمعنى آخر، إذا كانت أسعار الأسهم تعكس المعلومات التاريخية، فلا يمكن لأي مستثمر أن يحقق أرباحاً غير عادية (استثنائية) عن طريق التوصل إلى استراتيجية مبنية على تحليل المعلومات التاريخية (أي التحليل الفني الذي يعتمد على دراسة اتجاهات أسعار الأسهم)، وبالتالي فإن قيم الأسهم لا تتغير إلا بناءً على المعلومات الجديدة، وحيث إن هذه المعلومات الجديدة غير المتاحة في السوق الضعيف، لذلك يصعب التنبؤ بالتغيرات المرتقبة في الأسعار.

٢- افتراض النوع المتوسط القوة: وتعني هذه الفرضية بأن الأسعار الحالية للأسهم تعكس بالإضافة إلى المعلومات التاريخية المتاحة في المسار الضعيف أيضاً كافة المعلومات المعروفة والمتاحة للجمهور أو التوقعات المستقبلية التي تقوم على تلك المعلومات (الظروف الاقتصادية، ظروف الصناعة أو المنشأة، التقارير المالية).

إذا كانت أسعار الأسهم تعكس تلك المعلومات، فلا يمكن لأي مستثمر أن يحقق أرباحاً غير عادية (استثنائية) عن طريق التوصل إلى استراتيجية مبنية على أي من المعلومات التاريخية أو المعلومات الجديدة، أو ما يعرف بالتحليل الأساسي والذي يعتمد على دراسة أداء الشركات الربحي.

وبالتالي لا تتأثر الأسعار إلا بالمعلومات الخاصة (المعلومات غير المنشورة)، وحيث إن هذه المعلومات الخاصة لا تكون متاحة في السوق متوسط القوة لذلك يصعب التنبؤ بالتغيرات المرتقبة في الأسعار.

٣- افتراض النوع القوي: وتعني هذه الفرضية أن الأسعار الحالية للأوراق المالية تعكس بجانب المعلومات المنشورة كافة المعلومات الأخرى غير المنشورة العامة والخاصة بالشركة.

وعلى هذا الأساس إذا تم نشر أي معلومات عن الشركة لم يسبق نشرها للعامة من قبل، فإن أسعار أسهم الشركة لن تتأثر لأن سبق أن تأثرت هذه الأسعار بهذه المعلومات قبل نشرها، (لأن الأسعار تتأثر كما سبق وذكرنا بالمعلومات المنشورة وغير المنشورة)، وبالتالي لا يمكن لأي أي مستثمر أن يحقق أية أرباح استثنائية.

يتضح من نتائج الدراسات التطبيقية أنها تؤيد كفاءة السوق في صورتها الضعيفة والمتوسطة فقط دون الصورة القوية، وبالتالي يكون هناك مجال دائماً لتحقيق أرباح استثنائية إذا ما توفرت لمتخذ القرار بعض المعلومات الخاصة عن الشركة.

(٣) تسعير الأصول:

يشير مفهوم تسعير الأصول إلى كيفية تقويم هذه الأصول مع الأخذ بالاعتبار المخاطر المتوقعة المرتبطة بها عملياً، فمن المتفق عليه أن المستثمر يطلب عائداً أعلى للاستثمارات المرتبطة بمخاطر أعلى، وقد كرست الجهود الوقت من قبل المهتمين بدراسات التمويل لقياس الخطر وتحديد أسلوب المفاضلة بين العائد المتوقع والمخاطر المتوقعة، وهذا ما يطلق عليه سعر الخطر (علاوة الخطر) بشكل يكاد يكون أكبر من الاهتمام بالموضوعات الأخرى.

وقد نتج عن هذه الأبحاث والدراسات مجموعة من النماذج التي تصف العلاقة بين عمليات التنويع والخطر والعائد المطلوب ومن أشهر هذه النماذج ما يطلق عليه نموذج تسعير الأصول الرأسمالية Capital Asset Pricing Model (CAPM) والصورة الأكثر عمومية منه والمعروفة بنظرية التسعير التحكيمي Arbitrage Pricing Theory (APT)، وقد تم الافتراض في هذا الأطر أن الخطر نفسه يعتمد على تذبذب العائد. ومن ثم فكلما زاد تذبذب العائد الخاص بأصل مالي معين كلما زاد الخطر المرتبط بهذا الأصل، ويعتمد كل من نموذج تسعير الأصول ونظرية التسعير التحكيمي على تقسيم المخاطر الكلية التي يتعرض لها أصل معين إلى نوعين من المخاطر:

النوع الأول: مخاطر السوق الذي يوجه فيه الأصل، وهذه المخاطر لا تقتصر على منشأة معينة أو على أصل معين ولكن لا تؤثر في جميع المنشآت وجميع الأصول بدرجة أو بأخرى، وهذا النوع من المخاطر قد جرى العرف على تسميته في الدراسات المالية بمخاطر السوق أو المخاطر المنتظمة. وتتبع هذه النوعية من المخاطر من متغيرات السوق نفسه سواء كانت متغيرات اقتصادية في المقام الأول وكذلك المتغيرات السياسية والاجتماعية المرتبطة بسوق (مجتمع أو دولة) معينة. وهذا النوع من المخاطر لا يمكن تحاشيه طالما يتم العمل داخل هذا السوق المحدد بغض النظر عن سياسة التنويع Diversification التي يتم إتباعها.

النوع الثاني: ما يسمى بالمخاطر الفردية Individual Risk أو ما يسمى بالمخاطر غير المنتظمة Unsystematic Risk، وتلك المخاطر ترتبط بأصل معين أو منشأة معينة داخل السوق (الاضطرابات والاختراعات الجديدة المرتبطة بمنشأة معينة)، ومع هذا النوع من المخاطر فإن المستثمر يستطيع إدارته عن طريق إتباع سياسة جديدة للتنويع وبما يمكنه من تكوين تشكيلة استثمارات (ما يطلق عليه محفظة Portfolio) فإذا نجح المستثمر في ذلك فإنه يستطيع تخفيض هذه المخاطر الخاصة إلى أقل حد ممكن. إن هذه التفرقة بين مخاطر السوق وبين المخاطر الخاصة تقدم الأساس النظري لتسعير الخطر في الشركات المتعددة الجنسيات.

رابعاً: العولمة وأثرها على نشاط الإدارة المالية الدولية:

في الوقت الحالي، يعتبر موضوع التمويل الدولي من الموضوعات الجديرة بالاهتمام من قبل دول العالم (لدى الأوساط الدولية الأكاديمية والرسمية) وفي إطار التغيرات الحديثة والتطورات المتسارعة على صعيد العلاقات الاقتصادية الدولية تحت مظلة ما يعرف بالعولمة التي أصبحت سمة مميزة للأسواق الدولية والمعاملات الخارجية بين الدول.

كلمة العولمة تعني جعل الموضوع المعني على مستوى عالمي، وهي ترجمة للكلمة الإنجليزية Globalization التي تعني اتساع دائرة الموضوع لجميع مناطق الكون، وهكذا فإن من أبرز سماتها تحرير التجارة في السلع والخدمات والتدفق غير المقيد لرؤوس الأموال عبر الحدود.

العولمة الاقتصادية هي مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها دون مراعاة للحدود الجغرافية أو السيادة الوطنية، فهي بذلك أوسع من مرحلة التدويل إذ تصير فيها السوق العالمية وحدة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الاقتصاديات والمؤسسات دوماً حواجز أو قيود خاصة في ظل ثورة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والانترنت، فضلا عن القوانين وشروط الهيئات كمنظمة العالمية للتجارة وصندوق التجارة وصندوق النقد الدولي. الأسباب الرئيسية للعولمة:

١- تحرير التجارة العالمية:

أهم المعالم التي ساهمت إلى حد كبير في تحرير وتدويل التجارة خلال السنين الماضية هي الاتفاقية العامة للتجارة وللتعريفات الجمركية (الجات) التي تشكلت في عام ١٩٤٧. وعقدت منذ تاريخ إنشائها حتى الآن ثمان جولات تفاوضية من أجل تحرير التجارة وتخفيض الرسوم الجمركية كان آخرها في الأوروغواي نوقشت خلالها مجالات جديدة متنوعة غطت لأول مرة ليس فقط ميدان الخدمات فحسب بل تعدته لتشمل مجالات الزراعة والاستثمار وحقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النسخ، لقد تطورت هذه الاتفاقية خلال الفترة ما بين ١٩٤٧ و ١٩٩٥ حيث كان عدد دول الأعضاء ٢٣ دولة ليصبح ١٧٠ دولة في عام ١٩٩٥ وعندها حلت منظمة التجارة العالمية محل هذه الاتفاقية.

٢- ازدياد التكامل الاقتصادي:

التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه شمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع والخدمات، كما قد يتضمن تنسيق السياسات بين الدول وربما توحيد العملة، والتكامل الاقتصادي يزيد التجارة بين الدول ويرشد الاستثمار ويعطي مجالاً لنمو الشركات من خلال اقتصاديات الحجم.

وقد كان قيام السوق الأوروبية المشتركة تم الاتحاد الأوروبي أكبر مثال ناجح في هذا المجال ساعد كثيراً في نمو التجارة والاستثمار بين الدول الأوروبية وخارجها.

٣- تحرير اقتصاديات:

أي تقليل دور الدولة في الاقتصاد وتحكيم قوى السوق وهو أمر حديث، حيث بدأ مع منتصف السبعينات اتجاه جديد يرمي لتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي وتحرير الاقتصاديات من خلال:

١- رفع القيود الحكومية التي تستبعد القطاع الخاص من بعض المجالات أو تحدد الأسعار والفوائد.

٢- الخصخصة: وهو تحويل ملكية المنشآت الإنتاجية الحكومية أو تحويل إدارتها إلى القطاع الخاص أو تعريضها للمنافسة، والخصخصة تضمن دوراً حتمياً للشركات الأجنبية لأن تشغيل وإدارة وتحديث هذه المؤسسات الضخمة تطلب قدرات مالية وتنظيمية وتقنية لا تتوفر عادة إلا عند الشركات الدولية.

٣- انهيار الاشتراكية: بذلك تحولت عدة دول من نظام التخطيط المركزي والاكتفاء الذاتي إلى تحكيم لقوى السوق والانفتاح نحو العالم.

٤- الثورة العلمية (التكنولوجيا) في مجالي المعلومات والاتصالات:

ويتجلى تأثيرها في مسار العولمة من خلال ما يلي:

- ابتداء طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة إعداد متزايدة من المستهلكين في الداخل والخارج.
 - تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد وكميات أكبر من الموارد والبشر لمسافات أطول وبطرق أرخص وأسرع.
 - تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات للتحكم في الموارد والعمليات في أماكن مختلفة من العالم، حيث إن تقنية المعلومات وسعت أفق الشركات ومكنتها من معرفة متطلبات الأسواق البعيدة والاستجابة لها والتحكم في عملياتها. كما أن ثورة المعلومات حولت الأموال إلى بيانات تنقل عبر شبكات الإنترنت مما أمكن من تحويل مبالغ كبيرة على أطراف الأرض في ثوان.
- خامساً: المدير المالي الدولي:

في العالم الحديث والذي أصبح التغير فيه هو النمط والقاعدة السائدة، فإن حجر الزاوية في النجاح في المنافسة العالمية يتمثل في مدى قدرة الإدارة على التكيف مع هذا التغير واستيعابه ومعدل سريع. ومع أن المخاطر المرتبطة بمثل هذا الوضع تعتبر عالية إلا أن هناك تزايداً أيضاً في قدرة المدير على التعامل مع هذه المخاطر باستخدام البدائل الإستراتيجية المختلفة والتي تتراوح بين شبكات التصنيع العالمية إلى الاختراعات الخاصة بالمنتجات، إلى تحويل العملات، على أن يتم هذا الاستخدام بشكل يجعل الشركات المتعددة الجنسيات تحقق الربح المناسب.

إن حدوث الأزمة العالمية أدى إلى انهيار معظم الأسواق المالية وأسواق الاقتراض والاستثمار مما أدى إلى إغراض المقرضين والمستثمرين عن استثمار أموالهم في هذه الأسواق خوفاً من الخسارة، ونتيجة لذلك تقلصت وسائل التمويل المتاحة أمام المدير المالي لتمويل الاستثمارات الجديدة فعلى المدير المالي إيجاد وسائل تمويل بديلة، وابتكار وسائل جديدة تساعد على إدراك النقص الحاصل في التمويل.

من ناحية أخرى، إن الركود الاقتصادي الذي حدث نتيجة الأزمة المالية أدى إلى حدوث نقص في التدفقات النقدية المستقبلية التي كان المدير قد توقعها نتيجة حدوث انكماش في مبيعات الشركة، مما أدى إلى وقوع معظم الشركات في أزمة سيولة وذلك لنقص الأموال المتاحة لديها واللازمة لمقابلة الالتزامات المالية للشركة، لذلك نجد أن بعض الشركات لجأت إلى الحكومة للاقتراض منها ومساعدتها على متابعة عملياتها التشغيلية والوفاء بالتزاماتها.

إن الاقتراض ما هو إلا حل مؤقت للمشكلة (أي مثل حبة البندول) لأن الاقتراض يترتب عليه مزيد من الالتزامات المالية على الشركة، يعني أن الشركة قامت بتأجيل موعد تسديد دينها وذلك بتحويله إلى طرف آخر مع زيادة مقدار الدين نتيجة لوجود معدلات فائدة على القروض، وقد يقول طرف لأن الشركة عن طريقة متابعة عملياتها التشغيلية وإنتاج المنتجات وبيعها في المستقبل سوف تجني من الأرباح ما سوف يغطي الدين وفوائده، ولكن السؤال هو: هل ستحقق الشركة المبيعات المطلوبة للوفاء بالتزاماتها المستقبلية في ظل ظروف الركود والكساد الاقتصادي الراهن؟ إن هذا الحل سيقود الشركة إلى حلقة مفرغة من عمليات الدين وتأجيل الدين وتزايد وتراكمه مما سيؤدي بالنهاية إلى انهيارها.

إن الحل يكمن في السياسات التي بدأت تتبعها بعض الشركات الحالية من انكماش وتقليص في عملياتها الإنتاجية وإغلاق لبعض الفروع وتصفياتها للوفاء بالتزامات والتخلص من أعباء الدين ثم تعود الشركة لتبدأ مرة أخرى بالتوسع بعد أن تكون الأزمة قد انتهت. كما أيضاً أن تقوم الشركات التي عانت من الأزمة المالية بمحاولة استثمار أموالها في بعض الدول التي لم تعاني كثيراً من آثار هذه الأزمة مثل بعض الدول النامية وذلك لوجود فرصة في مثل هذه الدول.

إن هذا يحتم على المدير المالي في الشركات المتعددة الجنسية أن يكون لديه معرفة تفصيلية بعمليات الشركة. سواء في ذلك من الناحية الإنتاجية وعناصرها

المختلفة وأماكن الحصول عليها. وكذلك عليه أن يتفهم جيداً الخيارات السياسية والاقتصادية التي تواجه الدول الرئيسية (الدول الصناعية السبع الكبرى). وعليه أن يتفهم كيف تؤثر هذه الخيارات على نتائج القرارات الخاصة بشركته. سادساً: وسائل الدفع الدولية^(١):

إن تطور أنظمة الاتصالات في العالم قد أدى إلى تطوير أنظمة الدفع، فبالإضافة إلى العملات الأجنبية هناك الوسائل المالية التالية:

ال شيكات المصرفية: وهي أوامر دفع يصدرها البنك المحلي إلى مراسله في الخارج يأمره فيها بدفع مبلغ معين بالعملة الأجنبية إلى شخص ثالث وهو المستفيد والذي يقوم بدفع ما يعادل هذا المبلغ بعملته المحلية إلى البنك مصدر الشيكات المصرفية. الشيكات السياحية والتي تعتبر قابلة للصرف لدى البنوك والشركات المالية والمطاعم والمحلات وشركات الطيران وغيرها.

الحوالات الإلكترونية: وهي أوامر دفع يصدرها البنك المحلي إلى مراسله في الخارج لدفع مبلغ معين لحساب عميله في الخارج، وقد تم إنشاء مؤسسة سويفت Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication والتي ساهمت في سرعة تبادل الحوالات، وأصبح باستطاعة البنك العضو إرسال الحوالات إلى أي بلد في العالم من خلال سويفت خلال فترة لا تزيد عن الساعة. كذلك فإن سويفت وحدت النماذج المستعملة في جميع أنحاء العالم وأصبح تنفيذ الحوالات يتم بكفاءة عالية بين البنوك.

(١) د. أيمن شيحا، أُملية الإدارة المالية، جامعة الاتحاد الخاصة، ٢٠٠٧.

البطاقات البلاستيكية والأكثر استعمالاً تلك البطاقات الصادرة عن فيزا (Visa) والصادرة عن ماستر كارد Master Card.

الحوالات البريدية.

التلكس.

الاعتمادات المستندية.

شهادات الإيداع: وهي شهادات يصدرها البنك بقيم اسمية مختلفة ولآجال زمنية متعددة يشهد فيها البنك بأن حاملها قد قام بإيداع مبلغ من المال في البنك لمدة محددة.

اتفاقيات إعادة الشراء.

سابعاً: التقنيات المالية الدولية:

إن من أهم تقنيات الإدارة المالية الدولية هو تقييمها الاستثمارات الدولية، وكيفية تمويل هذه الأمور فيما يأتي:

١- تقييم الاستثمارات على الصعيد الدولي:

ولأجل تقييم هذه الشركات فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الأسعار صرف العملات.

والمعادلة التالية هي نموذج لتقييم الاستثمارات دولياً:

$$V = \sum_{t=1}^n \left\{ \frac{\sum_{j=1}^m [E(CF_{j,t}) \times (ER_{j,t})]}{(1+k)^t} \right\}$$

حيث

V: قيمة الاستثمار.

$E(CF_j, t)$: هي التدفقات النقدية بالعملة J التي سيحصل عليها البلد الرئيسي للشركة في الزمن t.

$E(E R_j, T)$: سعر الصرف المتوقع ل العملة J بالعملة المحلية في نهاية المدة.

K: تكلفة رأس المال للشركة.

٢- تمويل الشركات دولياً:

يمكن تصنيف مصادر التمويل الدولية إلى صنفين أساسيين وهما:

تمويل بالدين: حيث أنه باستطاعة الشركات أن تبحث عن قروض خارج وطنها الأصلي في بنوك عالمية، كما أنه بإمكانها أن طرح سندات مقومة بعملات متداولة في أكثر من سوق خارج بلدها.

طرح الأسهم: فيما يتعلق بطرح الشركات المتعددة الجنسيات أسهمها في البورصات الخارجية فما زال ذلك قليل، وتقوم هذه الشركات بطرح أسهمها في البورصات المحلية.

٣- إدارة المحافظ الاستثمارية دولياً:

مثلاً توصلت نظرية المحفظة محلياً إلى تقليل المخاطر من خلال تنويع المحفظة بأساليب وسياسات متعددة، كذلك أثبتت الدراسات عالمياً أنه من المفيد التنوع دولياً لأجل تخفيض حدة المخاطر أو تلافيها، وخصوصاً المخاطر المنتظمة والتي تطال السوق (البلد) بشكل عام، وهذا ما تقوم به الإدارة المالية الدولية، وتعتبر المحفظة الدولية من أدوات الاستثمار الحديثة التي أخذت تلاقي اهتماماً متزايداً من قبل المستثمرين. ومن أهم المزايا التي يوفرها هذا النوع من المحافظ للمستثمرين هي ميزة التنويع النسبي، ذلك لأن المحفظة الدولية تكون في العادة منوعة تنوعاً جيداً وذلك من ثلاث زوايا هي:

- تنويع الأصول وذلك لأنها تتكون من تشكيلة جيدة من الأدوات الاستثمارية.
- التنويع الجغرافي، لأن رأس مال المحفظة يكون موزعاً على أدوات استثمارية في عدة دول.
- تنويع العملات.
- وفي بناء المحفظة الدولية تتبع عادة الأسس نفسها المتبعة في بناء المحافظ الاستثمارية المحلية، إذ على المستثمر أن يراعي في تنويعها مبادئ التنويع المتعارف عليها وهي:
- مراعاة تحقيق المزج الأمثل من الأدوات الاستثمارية المتنوعة في النوع والجغرافيا والعملات.
- اختيار أدوات المحفظة من أسواق لا يتوفر فيها الارتباط الايجابي التام.
- وبقصد تحقيق ذلك يمكن الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:
- اختلاف العملات.
- اختلاف الأنظمة السياسية.
- اختلاف أنظمة سعر الصرف.
- اختلاف القوانين المنظمة لتحويل العملات الأجنبية.
- اختلاف معدلات التضخم.
- اختلاف معدلات الفائدة.
- اختلاف السياسات النقدية والمالية.
- ويركز المستثمرون في المحافظ الدولية اهتماماتهم على أدوات دون غيرها ومن أهمها:
- الأسهم والسندات كذلك المشتقات المالية، ويتوقف تنويع هذه الأدوات بدرجة أساسية على أهداف المستثمر والتي تتحدد في ضوء العوامل التالية:

- مستوى العائد الذي يتوقعه.
 - درجة المخاطرة التي يقبلها.
 - غرضه الأساسي، أي هل هو تحقيق دخل جاري، أم تحقيق مكاسب رأسمالية.
 - هل يفض الاستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل.
- ٤- معدل العائد على الاستثمار في المحافظ الدولية:
- يتم قياس معدل العائد على الاستثمار المحقق من المحافظ الدولية، بأساليب أكثر تعقيداً من تلك المتبعة في قياس معدل العائد على الاستثمار المحقق من المحافظ المحلية. ذلك أن قياس العائد في المحافظ الدولية يتطلب أن تؤخذ في الاعتبار عنصران أساسيان يمكن إهمالهما في قياس معدل العائد في المحافظ المحلية وهذان العاملان هما:
- أسعار صرف العملات الأجنبية.
 - معدلات التضخم في البلدان الأجنبية المستثمر فيها.
- ويتوقف تأثير تقلب أسعار الصرف على معدل العائد المحقق من المحافظ الدولية على الوزن النسبي للعملات الأجنبية في القيمة الإجمالية لأصول المحفظة، وكذلك على سلة العملات التي يرتبط سعر صرف العملة المحلية من جهة أخرى (محمد مطر، ٢٠٠٥، ص ٢٠٢).
- مثال: يدير جمال محفظة دولية موزعة أصولها جغرافياً على مجموعة من الأدوات المقومة بالعملات الأجنبية حسب الجدول التالي (محمد مطر، ٢٠٠٥، ص ٢٠٢).

العملة	الوزن النسبي
دولار أمريكي	٠,٠٥
جنيه استرليني	٠,١٥
يورو	٠,١٠
ين ياباني	٠,١٢
فرنك سويسري	٠,١٣

فإذا انخفض الدولار مقابل جميع العملات الأجنبية الأخرى بنسبة ٩% فينا عدا اليورو الذي ارتفع مقابله بنسبة ٥%.

وقد انعكس ما سبق على سعر صرف هذه العملات مقابل الدينار الأردني على النحو التالي:

العملة	التغير في سعر الصرف العملات الأجنبية مقابل الدينار الأردني
دولار أمريكي	٠,٠٥-
جنيه استرليني	٠,٠٤-
يورو	٠,٠٢+
ين ياباني	٠,٠٣-
فرنك سويسري	٠,٠٣-

المطلوب: تحديد آثار تقلبات أسعار الصرف على قيمة أصول المحفظة.

الحل:

العملة	الوزن النسبي	التغير في سعر صرف العملات الأجنبية مقابل الدينار الأردني	الربح(الخسارة)
دولار أمريكي	٠,٠٥	-٠,٠٥	-٠,٠٠٢٥
جنيه استرليني	٠,١٥	-٠,٠٤	-٠,٠٠٦
يورو	٠,١٠	+٠,٠٢	٠,٠٠٢
ين ياباني	٠,١٢	-٠,٠٣	-٠,٠٠٣٦
فرنك سويسري	٠,١٣	-٠,٠٣	-٠,٠٠٣٩
المجموع			-٠,٠١٤

والنتيجة بالتالي هي خسارة مقدارها ٠,٠١٤.

ثامناً: التدفقات المالية الدولية:

لقد تزايدت وتيرة التدفقات المالية الدولية وبشكل مضطرب خلال العقد الماضي،

ويمكن تعريف التدفقات المالية الدولية كما عرفها البنك الدولي كما يلي:

صافي التدفقات المالية: هي صافي التدفقات من القروض التي تزيد فترة استحقاقها

عن سنة واحدة مطروحاً منها التسديد. بالإضافة إلى المساعدات الرسمية وصافي الاستثمار

الأجنبي المباشر والاستثمار في محافظ الأسهم.

بناءً على هذا التعريف فإن التدفقات المالية الدولية تأخذ أشكالاً مختلفة منها:

- استثمارات أجنبية مباشرة.
- استثمارات في المحفظة (أسهم وسندات).
- القروض (مسندة، تجارية، بين البنوك).

وقد تم تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه ذلك الاستثمار الذي ينطوي على علاقة طويلة المدى وتعكس مصالح دائمة ومقدرة على التحكم الإداري بين شركة في البلد الأم وشركة أو وحدة إنتاجية في بلد آخر. وبذلك فإن الاستثمار الأجنبي المباشر يشتمل على ملكية حصة رأس المال عن طريق شراء الأسهم من الشركة التابعة، عن طريق الدمج والاقتران أو الاقتراض والائتمان قصير أو طويل الأجل بين الشركة الأم والشركة التابعة. تاسعاً: التطورات الحديثة للتدفقات المالية الدولية:

منذ منتصف السبعينات من القرن الماضي بدأ حجم التدفقات المالية الدولية يزداد، وقد تسارعت وتيرة هذا الزيادة في التسعينات، حيث ارتفعت حصة الاستثمارات الأجنبية المباشرة وأيضاً الاستثمارات في محفظة القروض، يمكن تحديد أسباب هذه التطورات في النقاط الرئيسية الأربعة التالية: (طلفاح، أحمد، ٢٠٠٥، ص ١٧).

١- عولمة الاستثمار وتنوعه:

وذلك بفضل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي جعلت الاستثمار أكثر انتشاراً جغرافياً، وأيضاً الانفتاح الاقتصادي للدول النامية عزز فرص تنوع الاستثمارات وضمن تحقيق عوائد مرتفعة بعد الأخذ بعين الاعتبار لعامل المخاطرة، إضافة إلى دخول صناديق التقاعد والضمان الاجتماعي والصناديق المالية وشركات التأمين بقوة في عالم الاستثمار.

٢- تراجع حدة مشاكل مديونية الدول النامية:

وذلك بفضل المبادرات والبرامج الهادفة إلى تخفيض أعباء الديون المتراكمة على الدول النامية، مثل مبادرة برايدي The Brady plan وبرنامج الدول الفقيرة المتعلق بالديون HIPC.

٣- وضعية اقتصادية واعدة للدول النامية:

وذلك من خلال قيام حكومات هذه الدول بتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي الشامل وتحرير عدة قطاعات ولا سيما القطاع المالي والحد من الرقابة على التدفقات المالية، وكذلك إتباع سياسات اقتصادية كلية أكثر توازناً وخصوصاً في مجال مكافحة التضخم.

٤- تراجع حجم ظاهرة هروب رأس المال:

لقد تراجعت ظاهرة هروب رؤوس الأموال ويرجع الفضل في ذلك إلى تحسن الظروف الاقتصادية العامة.

عاشراً: المنافع والمخاطر المرتبطة بالاندماج المالي:

لقد تم ذكر المنافع من وراء عملية الاندماج المالي في الفصول السابقة وهي:

- النمو والتنويع Growth & Diversification
- التعاون والتآزر Cooperation & Support
- الحصول على التمويل Financing Needs
- تطوير المهارات الإدارية والتكنولوجية Management & Technological Development
- زيادة السيولة السوقية للأسهم Market Liquidity Enhancement
- التحصن ضد الشراء Buyout Protection
- ومن أهم المنافع في مجال التدفقات المالية الدولية:
- تحسين إنتاجية الاستثمار من خلال تحويل الموارد المالية إلى مشاريع أكثر ربحية.
- تحسين درجة الالتزام ونوعية السياسات الاقتصادية الكلية.
- تحسين وسائل الرقابة وزيادة درجة المنافسة.

ويمكن في هذا السياق ذكر أهم السلبيات لهذا التكتلات وهي:

- صعوبة الحصول على التدفقات المالية في أوقات الحاجة.
 - حصة غير متكافئة في الدول النامية.
 - ضغوط متزايدة على السياسات الكلية: ضغوط تضخمية، ارتفاع قيمة العملة، تدهور في وضعية الميزان التجاري، وصعوبة إدارة الاقتصاد الكلي.
 - زيادة أزمات الثقة في سياسة أسعار الصرف.
- إن تحرير عمليات رأس المال والتدفقات الخارجية يمكن أن يؤدي على تفاقم وتذبذب في الحركة الاقتصادية ويزيد من هشاشة الاقتصاد المحلي.

الفصل الثالث عشر

إدارة الموارد البشرية في

منظمة الأعمال الدولية

أولاً: الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة:

١- التوجهات البارزة في العالم اليوم

تسود العالم اليوم مجموعة من التوجهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي. وتدل تلك التوجهات على أوضاع جديدة ومتجددة في هيكل النظام العالمي من أهمها:

- أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم وفيما بين تكتلات ومجموعات دولية تتصارع على قيادة النظام العالمي الجديد والسيطرة على حركته.
- أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد، أنشأت حالات جديدة تماماً في أنماط الحياة والاستهلاك وتوجهات العمل والإنتاج.
- قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير الشامل والعميق في عناصر ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية Macro والجزئية Micro، ومن أهمها التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات.

ويمكن رصد أهم التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر - والتي تمهد لعالم الغد - فيما

يلي:

- التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى لإعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقق لها السيطرة السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفوذ الثقافي الشامل.
- التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص، وإتاحة الفرص للاستثمار الخاص سواء الوطني أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية وفقاً لقواعد اللعبة الرأسمالية.
- التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمية، ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقاً لاتفاقيات الجات ١٩٩٤، وفي مقدمة تلك التكتلات المجموعة الأوروبية، مجموعة الآسيان، مجموعة باسفيك ونافتا التي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك. كما تجري مجالات منذ عدة سنوات لإقامة السوق الشرق أوسطية.
- الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية وانتشار تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والاتصالات ICT على قطاعات الإنتاج والخدمات وحتى الحياة المجتمعية والأسرية.
- اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمنظمات والدول Competitive Advantages، وتخافت القيمة التقليدية للميزات النسبية Comparative Advantages التي طالما اعتمدت عليها الاقتصاديات الكلية والجزئية.
- وفي ذات الوقت، ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق، وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير، برز اتجاه قوي لتكوين

تحالفات Alliances بين المتنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق ومواجهة باقي المنافسين.

وفي قمة تلك التحولات والتغيرات ظهرت العولمة Globalization باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم، وأصبحت منظمات الأعمال في مختلف دول العالم تسعى لاستثمار الفرص السانحة في تلك السوق العالمي الكبيرة اعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات، وتوافقاً مع مجمل التوجهات السابقة والتي تشير كلها إلى قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزاءها الحواجز أو المعوقات التقليدية.

٢- أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية:

الثورات العلمية والتقنية:

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت «الإدارة» أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة. وقد نتج عن كل ذلك تغييرات

جوهريّة في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعلميات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت. كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة فما الاتجاه نحو تمكين العاملين Empowerment وإشراكهم في تحميل مسؤوليات اتخاذ القرارات. ولا شك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها.

إن حجم التعاملات الدولية عبر شبكة الإنترنت في تزايد مطرد ويؤكد حقيقة حرية التجارة الدولية وتخطيها الحدود الوطنية والضوابط الحكومية حتى قبل إتمام تنفيذ مقررات اتفاقيات الجات، الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تتناسب مع الأوضاع المعاصرة.

عالمية الأسواق وتحرير التجارة:

وتأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة. كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعددة الأممية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات.

وكان توقيع اتفاقيات الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات والملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محدودة للرسوم والضرائب الجمركة على الواردات، وكذا إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية وفتح أسواقها أمام السلع والخدمات الوافدة من خارجها، وتحمل أعباء اقتصادية واجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من الدول المتقدمة اقتصادياً.

وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.

كذلك يصب في هذا الاتجاه حركة تكوين التجمعات الاقتصادية الإقليمية التي تحاول إقامة نوع من التوازن بين مصالح الدول المكونة للتجمع الإقليمي وبين ضرورات الانصياع لمتطلبات تحرير التجارة الدولية التي تفرضها الدول الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة لتحقيق مصالحها الذاتية بالدرجة الأولى. ففي هذه الحالات يكون المطلوب نوعيات متميزة من القيادات الإدارية العليا والأفراد المختصين بالتعامل في إطار تلك التجمعات. كما يصب في نفس الاتجاه حركة التعاون الأوروبي مع دول البحر المتوسط والمتمثلة في اتفاقيات المشاركة مع بعض دول المنطقة العربية.

التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية

كان انهيار الاتحاد السوفيتي القديم وما تبعه من تفسخ في الجمهوريات السوفيتية وتصعد في جبهة الاشتراكية العالمية بشكل عام من أهم العوامل التي ساعدت كثيراً من الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، وشجعت على التحرر من مظلة الحكم الشمولي وسيادة البيروقراطية الحكومية في نظم الاقتصاد المخطط مركزياً. وتبع هدم سور برلين إعادة توحيد ألمانيا الغربية والشرقية وتحرر دول أوروبا الشرقية من نظم الحكم الشيوعي وتحولها بدرجات مختلفة إلى ديمقراطيات على النمط الغربي تسعى للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي والالتحاق بركب السوق الأوروبية والعملية الأوروبية الموحدة. وكان لازماً على تلك الدول أن تأخذ بنظام اقتصاديات السوق وتتخلص من الملكية العامة لقطاعات الإنتاج والخروج من عزلتها الاقتصادية السابقة والاندماج في السوق العالمي. وقد امتد تأثير هذه الحركة نحو الديمقراطية واقتصاديات السوق إلى كثير من الدول خارج أوروبا في أفريقيا وآسيا ودول الشرق الأوسط وذلك بدرجات متباينة من العمق والنجاح. وقد ساعدت هذه الحركة التحررية على انطلاق مؤسسات ومنظمات واتفاقيات تسعى جميعها إلى تنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول بعضها على بعض وإزالة القيود المانعة لحركة الأموال والقوى العاملة والمبادلات الاقتصادية بين دول العالم. وشهدت التعاملات في العملات والأوراق المالية وحركة الاستثمارات المباشرة طفرات هائلة في السنوات الأخيرة.

وقد كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتساعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظيف. وتساعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أهم الشروط التي تنطوي عليها اتفاقيات التعاون والمشاركة بين الاتحاد الأوروبي وغيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو

النظم الليبرالية بشكل عام والقائمة على التعددية الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو بآخر. ومن ثم بدأت الدول والمنظمات في الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير فرص التعليم الأفضل، والرعاية الصحية والاجتماعية، وتخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى، وبالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسؤولة في المنظمات، ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

الصحة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم:

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها على مختلف المستويات ووجهت نسباً متزايدة من الناتج القومي الإجمالي بها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متصاعدة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم من بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل وتجاوزت إمكانات التعليم من بعد حدود الدولة الواحدة وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم والحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقر إقامتهم. وأصبح مفهوم «التعليم مدى الحياة» هو السائد في معظم الدول، وتعمل منظمة اليونسكو على نشره وترويجه وتطوير آليات مساعدة للدول في تطبيقه. كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية التي تملأ السماوات المفتوحة الآن مصدراً رئيسياً للمعلومات والتأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم عاملاً أساسياً في انصهار الثقافات المختلفة وبداية ظهور ثقافة عولمية.

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان بتحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دركر اسم «عمال المعرفة» الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

الانتباه إلى البيئة

اهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانعقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمنظمات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصاحاب البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر الثقافية والتعليمية والإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف توجهاتها. وتبلورت الصحة البيئية في نظم وآليات للإنتاج تراعي متطلبات المحافظة على البيئة، وتطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي والاندماج في هيكل العلاقات الدولية.

ويمثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة، وبالتالي اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة. فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج أساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي. بزوغ عصر المعرفة

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور.

وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات. وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة. فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة. وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً. وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبنت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

٣- الملامح الرئيسية لفلسفة «الإدارة الجديدة»

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها. ومن ثم لإدارة الموارد البشرية بها:

- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.
- التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكل وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته.
- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.

- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.
- استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.
- تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يع ثقافة المنظمة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعبير عما يرضي العملاء.
- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.
- استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.
- المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.
- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.
- الإيمان بمنطق العمل المتزامن بديلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.
- الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ «الابتكار أو الفناء».

- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.
- إتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتؤكد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليسوا موظفين.
- دمج الملاك مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة وإتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية والعمل على تعظيم القيمة المضافة.
- الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.
- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافاً في ذاتها. ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.

- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.
- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الإستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.
- ٤- انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية
كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:
- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.

- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
 - النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.
 - اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.
 - إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
 - تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.
 - نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.
- والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة

الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

ثانياً: العوامل الحاكمة لتنمية الموارد البشرية

١- مفهوم وأهداف تنمية رأس المال البشري:

لم تعد قضية تنمية الموارد البشرية مدفوعة بدوافع تحكمها ظروف منظمة بذاتها أو مجتمع بعينه، حيث أصبحت هذه القضية عالمية الطابع. فلقد أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالقوي العاملة والنظرة إلى هذه القوي باعتبارها عاملاً تنافسياً رئيسياً تسعى المنظمات لجعله ميزة تنافسية تكتسح من خلاله الأسواق العالمية.

فلقد أدت الدعوة إلى العولمة إلى انتفاخ الأسواق العالمية بعضها على بعض، فأصبح التنافس على الكفاءات البشرية والانتقال السهل للعمالة وتقارب الأجور ذا صبغة عالمية. لهذا نجد أن الكثير من دول العالم الثالث تعاني إشكالية عدم قدرة القوي البشرية فيها على التنافس في سوق العمل المحلية، فأصبحت الفرص الوظيفية في كثير من هذه المجتمعات تتناسب مع معارف ومهارات القوي البشرية الوطنية؛ مما اوجد لديها مشكلة البطالة. وهذه نتيجة طبيعية لغياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تلك الدول.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات. كما يقصد بتنمية الموارد البشرية تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المتجددة عن طبيعة أعمالهم وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكهم.

٢- أهمية رأس المال البشري

أن قوة المنظمات على التنافس في ظل العولمة يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية ورأسمالها البشري والفكري فهو المورد الاستراتيجي في العملية

الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها. وفي هذا العصر، أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة أخرى، عدا العنصر البشري، الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد. عليه فإن تبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، أصبح أمر ضرورياً، إن لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة، وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتقنية الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.

٣- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

أمام هذه التحديات لابد من دراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة وإستراتيجية واقعية طموحة تأخذ بعين الاعتبار الآتي:

١. أن متطلبات الموارد البشرية من التعليم والتدريب ترتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للدولة، ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود إستراتيجية عامة، وحتى توضع هذه الإستراتيجية، ونظراً لأن العولمة هي أمر واقع لابد من إعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي لتلبية احتياجات سوق العمل من القوي العاملة المتخصصة والاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة.

٢. إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة المرونة والتأقلم مع التطور السريع وتخفيف البطء في اتخاذ القرارات ذات الصلة.

٣. تطوير النظرة إلى التدريب على أنها عملية إستراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية.

٤. ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتنميتها، مع الأخذ في الحسبان أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل شخص وفي أي مجتمع، وأنه يمكن ارث المهارات، لكنها تحتاج فقط إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها.

٥. أن التدريب أمر حتمي وضروري، فالكسب العامل المهارات الأساسية قد يكون كافياً في أغلب الأحيان للصناعات ذات العمالة الكثيفة، ولكن هناك دائماً حاجة إلى التدريب التخصصي في الصناعات المعقدة لتأهيل عمال ذوي مهارات نوعية تناسب الأعمال الموكلة إليهم.

٦. العمل على تحديث برامج التدريب لصقل المهارات المطلوبة بما يتماشى مع التقنية الحديثة.

٧. تعلم اللغات وخاصة اللغة الإنجليزية كأساس للمتدرب والمدرّب حتى يمكن فهم واستيعاب التقنية على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير المناهج التعليمية والتدريبية وإعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد في التقنية.

٨. تبني وتطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة.

٩. التركيز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلاقة وفعالة تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الجودة وقيمة الإتقان وقيمة العمل الجماعي وقيمة المنافسة وقيمة الإيمان الواسع والعميق بالقدرات التي لا حد لها للإنسان (الموارد البشرية) وقيمة الإيمان بعالمية العلم والمعرفة وعلوم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية وعلوم التسويق؛ إذ إن نجاح أو فشل المنظمات يعتمد أساساً على مهارات القيادات في إدارتهم لمنظمتهم^(١). والتدريب الفعال لتنمية الموارد البشرية.

(١) تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة ج٣، منتدى القيادة والإدارة.

٤- أهمية التدريب لتنمية الموارد البشرية

من التحليل أعلاه يتضح أن التدريب بوصفه إستراتيجية لتنمية وتطوير الموارد البشرية يعد من أكثر الإستراتيجيات شيوعاً وقبولاً لدى كثير من المتخصصين والممارسين في مجال تنمية الموارد البشرية. فقد أصبح يحتل مكانة بارزة ومتقدمة في إدارة القوى البشرية في ظل المنافسة الاقتصادية واستحقاقات العولمة وتجلياتها على مختلف المستويات المحلية والدولية. كما أضحى التدريب عنصراً أساسياً يرفد مختلف قطاعات العمل والإنتاج بالقوى العاملة المدربة، بل ويعتبر الوسيلة المثلى لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتطويرها.

وضمن هذا الإطار فإنه وفي بلد نام وحديث الانضمام لمنظمة التجارة العالمية مثل المملكة، تتعاظم أهمية التدريب لتنمية وتطويرا لموارد البشرية الوطنية وذلك لمعالجة التداعيات السلبية المتوقعة على سوق العمل المحلي وخاصة ما يتعلق منها بسياسات وبرامج توظيف الوظائف.

ومما لا شك فيه أن انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية يفترض أن يملي تصوراً جديداً للتعليم والتدريب ووظائفه، يفضي إلى مراجعة لدورا لمؤسسات التعليمية والتدريبية لتحديد ملامح دورها الجديد وأسسها وغاياته، حتى يكون التعليم والتدريب، في إطار تحديات المستقبل الكثيرة. فالتحدي الذي ستواجهه المؤسسات التعليمية والتدريبية الوطنية لا ينحصر فقط في طرح البرامج التدريبية في المجالات التي يتطلبها سوق العمل، بل يتمثل أيضاً في نوعية هذه البرامج من حيث تصميمها ومحتواها العلمي والأجهزة والوسائل المستخدمة في تنفيذه، كما يتمثل أيضاً في نوعية المدربين المناط بهم تقديم المادة التدريبية من حيث خبراتهم وقدراتهم التدريبية.

بالإضافة إلى ضرورة تكوين علاقة قوية تربط هذه المؤسسات التعليمية والتدريبية بسوق العمل لتحقيق نوع من الموازنة بين مخرجات التعليم والتدريب

واحتياجات سوق العمل من خلال التدريب التعاوني أو البحوث المشتركة أو الاستعانة بخبرات سوق العمل في التعليم والتدريب. وفي هذا السياق يجب الإشارة إلى مسألة هامة وهي أن مؤسسات التعليم والتدريب ليست مسئولة مسؤولية تامة عن جاهزية الخريج لتناسب مهاراته المكتسبة لاحتياجات كل منظمة، ولكن دورها ينبع من إعداد الخريج بمهارات عامة في مجال تخصصه. وتظل قضية التأهيل المهني هي من صميم مهام سوق العمل.

٥- مراحل التخطيط للعملية التدريبية

وانطلاقاً من هذه الأهمية للتدريب فإن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو كيف يمكن تفعيل إستراتيجية التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول بأن معظم آراء الكتاب والباحثين في هذا الصدد لم تخرج عن نطاق تأكيد ضرورة الالتزام بمراحل العملية التدريبية، وهذه المراحل التي تمر بها عملية التدريب لا تسير وفق نمط واحد في جميع الأحوال وذلك عائد إلى اختلاف الهدف من التدريب والجهة التي تقوم بعملية التدريب وكفاءة هذه الجهة في تنفيذ المراحل.

فالتخطيط للبرامج التدريبية يعتبر ركناً أساسياً لنجاحها المطلوب. ولكي تصبح البرامج التدريبية مفيدة فلا بد أن تكون على درجة من الكفاءة الفاعلة، وهذا لا يتحقق إلا بالتخطيط المنظم الواعي ضمن منظومة تدريبية متكاملة تتكون من خمس مراحل هي:

أ- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتصميم

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد الخطة التدريبية وأهدافها وتحديد الخطوات والإجراءات المتتالية التي ينبغي الالتزام بها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويتطلب نجاح هذه الخطط والبرامج ضرورة إجراء المسوحات الدقيقة لتحديد حجم الاحتياج الفعلي لسوق العمل من القوى العاملة بمختلف تخصصاتها الحالية والمستقبلية. والعمل على تحقيق نوع من التكامل والتفاعل بين المؤسسات التدريبية والقطاع الخاص في تطوير وتصميم البرامج التدريبية، بما يعظم من مقدرة القطاع الخاص على استيعاب وتوظيف أكبر قدر ممكن من الخريجين؛ إذ أن إهمال التحديد الدقيق لاحتياجات سوق العمل المحلى من القوى العاملة، أدى إلي ظهور مشكلة الفائض ومشكلة العجز في احتياجات سوق العمل، حيث توجد أعداد كبيرة من الخريجين في بعض التخصصات المهنية فائضة عن حاجة سوق العمل، الأمر الذي ترتب عليه وجود بطالة مقنعة وسافرة في تلك التخصصات. كما تواجد عجز كبير في احتياجات سوق العمل من بعض التخصصات الأخرى.

ب- المرحلة الثانية: المدخلات

وهي مرحلة المؤثرات أو خصائص المؤسسة من حيث المدخلات البشرية، والإمكانات المادية والعلمية واختيارها في ضوء الخطة والبرامج التدريبية.

ج- المرحلة الثالثة: العمليات:

وهي مرحلة التفاعل مع خصائص البرنامج التدريبي من حيث التنظيم والمحتوى، والطريقة، والمهارات، وفيها يتم التأكد من سلامة محتوى الحقائب التدريبية وقدرتها على تحقيق الهدف الذي صممت من أجله.

فمحتوى الحقائب التدريبية مسألة يتطلب تحديدها صياغة رؤية واضحة ومتكاملة لهدف التدريب ومقتضياته. كما يتم في هذه المرحلة إجراء تقييم للحقائب التدريبية للتنبؤ بمدى كفاءتها في تحقيق أهداف العمل التدريبي، ذلك أن الهدف الرئيسي من تقييم الحقائب التدريبية هو عملية إجراء مسح لها لاكتشاف الثغرات التي قد تشوبها أو أي نواحي قصور في تصميمها وذلك لمعالجتها مبكراً قبل التنفيذ بالتعديل أو التطوير سواء في الجوانب النظرية أو الجوانب العملية.

المرحلة الرابعة: المخرجات:

وهي مرحلة قياس مدى ما اكتسبه المتدرب من معارف ومهارات استهدف تحقيقها. وهي عملية في غاية الصعوبة خاصة في حالة المعارف والمهارات التي لا يمكن قياسها.

هـ- المرحلة الخامسة: التقييم:

وهي المرحلة التي يتم فيها مراجعة البرنامج التدريبي في ضوء ما حققه من جودة في المخرجات. فقد يتطلب الأمر تغيير البرنامج أو تعديله أو بقاءه كما هو إذا ما ارتأت الإدارة انه برنامج يحقق أهدافه التدريبية، أي يحقق المعارف والمهارات المطلوبة. ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية:

تحولت المنظمات العامة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها، فالتكنولوجيا هي الأساس في التعامل مع المواطنين والموردين، ولكن على المنظمات العامة أن تعيد تشكيل الوظائف والعمليات بها والمتمثلة في نظم المحاسبة، الأجور، إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توضيح التأثير الداخلي والخارجي لتطبيق التكنولوجيا الجديدة واستخدامها في إدارة المنظمات العامة.

التحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية:

- يواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العامة نتيجة لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية مجموعة من التحديات تتمثل في:
- استقطاب واختيار أفضل العناصر التي يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المواطنين.

- الاستجابة للتغيرات في نظم وقوانين العمل والعمال والمرتبة على استخدام نظم التكنولوجيا الحديثة.
- التحول من الاهتمام بالخطط التكتيكية إلى تسهيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- إزالة سوء الفهم المتعلق بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تسهم في القيمة المضافة للمنظمات العامة.
- ويمكن التغلب على التحديات السابقة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وتطبيق النظم الآتية:
- نظم قواعد البيانات والحسابات: مديري الموارد البشرية يدركون أنهم بحاجة إلى تصميم وتطبيق النظم المالية والمحاسبية، الأجور، المشتريات، لأن بعضاً من هذه النظم قدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية، كما أن مديري الموارد البشرية بالمنظمات العامة يمكنهم توفير وإعداد قواعد بيانات التي تهتم بتكوين وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- نظم معلومات المنزلية: تتعلق هذه النظم بتوفير بعض البيانات والمعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية (المنزلية) المكونة للمنظمة، ومنها نظم إدارة الموارد البشرية وما بها من نظم فرعية مختلفة مثل الاختيار والتعيين، الأجور، الحوافز، تقييم الأداء والتدريب. وتوجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوافر لديها موارد مادية وبشرية كبيرة.
- نظم التطبيقات الخاصة: وهى نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة مثل نظم التعويضات والمنافع، التدريب، تنمية المهارات وتطويرها. وهذه النظم قد تستخدم بشكل مستقل لتوفير المعلومات اللازمة، أو تستخدم مع نظام المعلومات المركزي للموارد البشرية.

خصائص التكنولوجيا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

إن المنافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تنتج من تطبيق التكنولوجيا في هذه النظم، وهذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص الآتية:

التكامل: يعنى التكامل إلى أي مدى ترتبط الوظائف المختلفة بالنظام الكلي للمنظمة، ويقصد بالتكامل هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات، إدارة المنافع، التنبؤ بالأجور.

قواعد بيانات عامة ومرتبطة معاً: تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات من خلال توفير المعلومات عن النواحي الكلية المرتبطة بالمنظمة.

التكنولوجيا المرنة: شركات إنتاج الحاسب الآلي تقوم بتصميم نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، وهذه التطبيقات تتسم بالمرونة الكبيرة مثل نظم دعم القرار ونظم التشغيل المتعلقة بالموارد البشرية.

المعلومات الآمنة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمدنا بمعلومات آمنة وذلك لحماية البيانات والمعلومات الموجودة في المنظمات العامة من الحصول عليها بطرق غير مرخصة وغير رسمية من قبل الآخرين.

تدفق العمل: وهي تعنى بخطوات الحصول على الخدمة من المنظمات العامة، وتدفق العمل يتم من خلال إعداد المستندات والملفات إلكترونياً داخل المنظمة. والهدف الرئيسي لتحسين الإجراءات إلكترونياً هو تقليل وإزالة فاقد العمليات وتبسيط العمل وتوفير تغذية مرتدة من العملية، خفض فترة النشاط، خفض الأخطاء في أداء الخدمة.

تنميط العمليات: بعضاً من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونياً من خلال تنميط العمليات مثل خطوات الاختيار والتعيين، خطوات حساب الأجور والمرتببات والاستقطاعات والخصومات منها.

الإنترنت والمواقع الإلكترونية: بعضاً من مكونات نظم إدارة الموارد البشرية التي تقدمها الشركات الرائدة في نظم تخطيط الموارد والتي تتيح استخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية تخفض تكاليف الأداء، كما أن تطبيقات التوظيف يمكن الحصول عليها من خلال المواقع الإلكترونية الحكومية.

مكونات النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من الأنشطة التي تؤدي من خلال إدارة الموارد البشرية وترتبط بالأهداف الإستراتيجية (Tompkins ١٩٩٥) ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية لا تحتوى فقط على بيانات عن التوظيف في حزمة البرامج الجاهزة للنظام، بل تشمل عناصر أخرى مثل العمليات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية. (Coriello ١٩٩١) وهذه المكونات هي:

إدارة الموارد البشرية: هي إحدى مكونات نظام إدارة الموارد البشرية والتي تستخدم في تسجيل الأنشطة المتعلقة بالفرد منذ التحاقه بالعمل وحتى تقاعده. هذا المكون يهتم بتسجيل البيانات والمعلومات الأساسية والديموجرافية للعاملين.

إدارة المنافع: هذا المكون يتعلق بجمع البيانات عن المنافع التي تمنح للعاملين في المنظمات العامة، كما أنه يقوم بوضع خطط المنافع وتنفيذها، كما أن النظم الرائدة والحديثة لإدارة المنافع لديهم القدرة على تسجيل المنافع لكل عامل في المنظمة، وكذلك اختيار حزمة المنافع التي تناسب كل عامل.

الأجور: يقوم هذا المكون بإنتاج الشيكات الخاصة بالأجور، وحساب الضرائب الخاصة بالعاملين، البيانات المتعلقة بالأجور وكيفية حسابها وكذلك يتم إعداد الاستقطاعات من الأجور والمرتببات.

إدارة الوقت والعمل: تقوم النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة بتوفير الطرق الحديثة المستخدمة في توفير بيانات عن وقت الإنتاج وتكلفته.

والنظم الرائدة والحديثة لإدارة الوقت والعمل تمدنا بمعلومات حديثة عن قدرات العاملين وصفات العمل، كما أن هذه النظم هي مكون رئيسي في نظام تكاليف المنظمات العامة.

وخلاصة القول أن قيمة بيانات نظم إدارة الموارد البشرية تدعم وتقوى وظيفة إدارة الموارد البشرية ذاتها، وقبل تطبيق نظم تخطيط الموارد فإن المنظمات كانت تنفق وقت ومجهود كبير في إعداد تطبيقات الحاسب الآلي وقواعد بيانات عن مشكلات إدارة الموارد البشرية.

أما الآن وبعد تطبيق وتنفيذ قواعد بيانات إدارة الموارد البشرية وتكاملها مع قواعد البيانات الأخرى بالمنظمة، كل ذلك أدى إلى زيادة قيمة الموارد البشرية ذاتها وبالتالي زيادة قيمة المنظمة ككل. (Ashbough, S. & Miranda, R. ٢٠٠٢)^(١)

رابعاً: الخصائص والسمات الجديدة لمدير إدارة الموارد البشرية:

في هذه الفقرة يتم إلقاء الضوء على عدد من المتغيرات التي تساهم في مساعدة إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال على فهم بيئتها الدولية التي تتطلب فهماً واسعاً من أجل تحديد روى ورسالة المنظمة الدولية وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية ووظائفها وبالتالي على خصائص مدير إدارة الموارد البشرية الجديدة في ظل البيئة والتغيرات البيئية الجديدة لمنظمات الأعمال^(٢).

وبذلك سيتم تسليط الضوء من خلال هذه الفقرة على الجوانب التالية:

(١) منتدى التمويل الإسلامي. islamifin.qo.forun.net

(٢) د. عبد العزيز بدر النداوي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي التاسع لجامعة الزيتونة الأردنية- نيسان، ٢٠٠٩

- مفهوم البيئة الخارجية الدولية لمنظمة الأعمال.
- العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية لمنظمة الأعمال.
- روى ورسالة منظمة الأعمال الدولية.
- اثر البيئة الجديدة على وظائف إدارة الموارد البشرية .
- اثر البيئة الجديدة على خصائص مدير إدارة الموارد البشرية.

١. مفهوم البيئة الخارجية الدولية:

لقد وردت العديد من المفاهيم للبيئة الخارجية الدولية لمنظمة الأعمال. حيث يرى (Porter) بأنها «هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود منظمة الأعمال وخارج حدود الدولة التي تعمل فيها ولها تأثير شمولي على عمل المنظمة».

في حين يرى (Michael) إنها «تركيب معقد يتطلب من منظمة الأعمال أن تعمل على تطوير أساليب وآليات العمل لأجل أن تستطيع من التعامل مع التعقيد الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة».

إن هذا الفهم للبيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يتطلب إجراء التحليل السليم لهذه البيئة لأجل المساهمة في تحسين مجموعة من الفوائد للمنظمة (النداوي، ٢٠٠٩) منها:

- ١- المساهمة في معرفة المتغيرات ومدى تأثيرها في عمل المنظمة.
- ٢- المساهمة في معرفة العوامل المؤثرة في عمل المنظمة.
- ٣- المساهمة في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في مختلف مجالات عمل المنظمة.

٤- المساهمة في معرفة الفرص المتاحة أمام المنظمة.

٥- المساهمة في معرفة التهديدات التي تهدد عمل المنظمة مستقبلاً.

٦- المساهمة في بناء الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة وبشكل خاص المساهمة في بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

٢. عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية الدولية لمنظمة الأعمال:

لقد أوردت الأدبيات المختلفة بأن البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال تقسم إلى قسمين وإن كل قسم منها يتضمن مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر في عمل منظمة الأعمال، حيث نرى إن أقسام البيئة الخارجية هي:

١- البيئة الخارجية العامة:

لأجل أن تتمكن منظمة الأعمال من استخلاص النتائج والتأثيرات الإيجابية والسلبية وتسهل عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمة يتطلب تحديد الآتي:

أ- تحديد جميع الحالات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة.

ب- تحديد المحيط العام الذي تعمل به منظمة الأعمال.

ج- تحديد أبرز مكونات البيئة الخارجية العامة والتي تتضمن:

١- الجانب الاقتصادي.

٢- الجانب الثقافي.

٣- الجانب الاجتماعي.

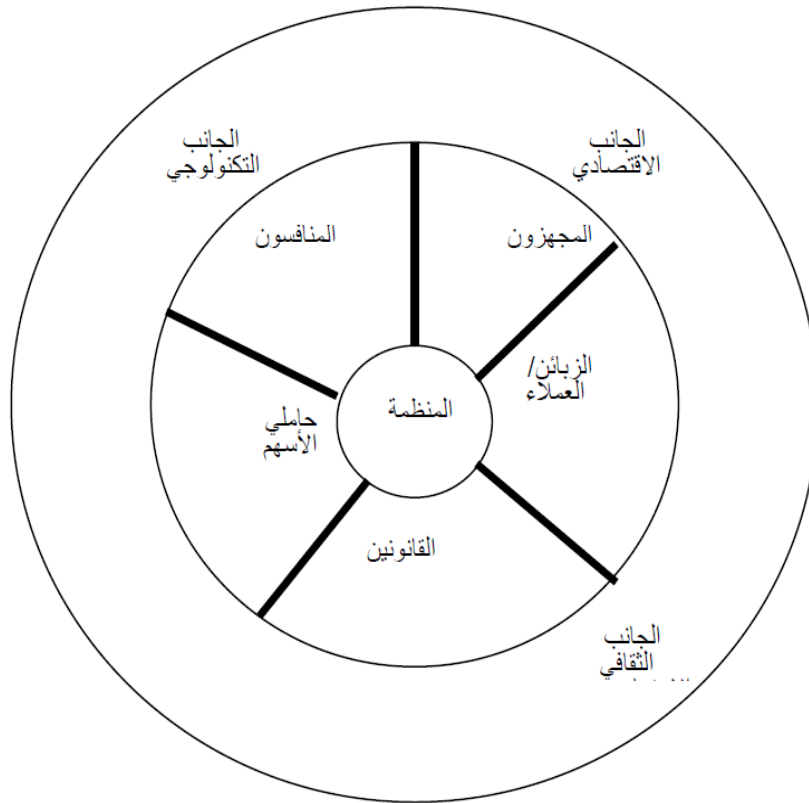
٤- الجانب الفكري.

٥- الجانب المعلوماتي.

ونرى إن هنالك مجموعة من الجوانب قد أصبحت تؤثر في عمل منظمة الأعمال بشكل كبير جداً حيث أصبحت تنعكس على هذه المتغيرات وتجعلها تؤثر في عمل منظمة الأعمال بشكل كبير جداً وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية ومنها:

١- العولمة .

- الجودة والنوعية .
- المعرفة.
- تنوع قوة العمل.
- البعد الأخلاقي.



٢- البيئة الخارجية الخاصة^(١):

يتضمن هذا النوع من البيئة مجموعة من المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمل منظمة الأعمال ومن جانب آخر تشير هذه المتغيرات إلى مجموعة من المكونات الحقيقية (أفراد - جماعات) الذي يجب أن يتفاعلوا مع المنظمة من أجل بقائها ونجاحها واستمرارها ومن أبرز العوامل المكونة لها هي:

أ- العملاء:- الزبائن الذين يستخدمون أو يشترون السلعة أو الخدمة المنتجة من منظم الأعمال.

ب- الموردون أو المجهزون: الأفراد الذين يعملون على تجهيز ما تحتاج إليه منظمة الأعمال في عملياتها المختلفة.

ج- المنافسون: وهم الأفراد أو المنظمات التي تتعامل مع نفس المنتج أو الخدمة وتقدمها إلى نفس الزبائن.

د- القانونيين: مجموعة الوكالات الحكومية التي لها قوانين نافذة أو تأثيرات قانونية تؤثر على عمل المنظمة.

إن عملية تحليل البيئة الخارجية الخاصة تساعد المنظمة على تشخيص:

١- معرفة وتوضيح نطاق التنافس الذي تعيشه المنظمة.

٢- تساعد المنظمة في التركيز على المنظمات المنافسة ومعرفة المنافسين بشكل

واضح.

(١) للمزيد انظر إلى:

- النداوي، عبد العزيز بدر، (٢٠٠٩)، «عولمة إدارة الموارد البشرية» دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ديسلر، جاري، (٢٠٠٣)، «إدارة الموارد البشرية» ترجمة محمد سيد احمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، السعودية، الرياض.

٣- تساعد المنظمة على تحديد عوامل النجاح والتركيز عليها من أجل ضمان تحقيق النجاح.

٤- تساعد المنظمة على القيام بتطوير أدوات التقييم المستخدمة في المنظمة.

٣. رؤى ورسالة منظمة الأعمال في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية:

تعتبر رؤية (Vision) ورسالة (Mission) متغيرين أساسيين في مجال بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية لأن المورد البشري هو العنصر الحاسم في وضع كل من الرؤيا والرسالة للمنظمة. وفي نفس الوقت فهو الذي يساهم في تحقيقها وتحويلها إلى استراتيجية عمل ومن ثم إلى خطة.

وتعتبر الرؤية (هي ما تطمح إليه منظمة الأعمال أن تكون عليه أو تحققه أو أن توجده في مجال عملها (Niven)).

وبذلك فإن منظمة الأعمال لأجل أن تحقق النجاح في أداء عملها لابد أن تخلق تأثيراً ايجابياً ولا بد أن تكون ممتلئة لرؤيا مستقبلية واضحة ودقيقة يمكن أن تتحدد بالآتي:

- أهميتها في مراقبة مستقبل المنظمة في بيئاتها التنافسية المختلفة.
 - المساهمة في إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في مختلف مجالات عمل المنظمة.
 - إنها تعطي المبرر لتبني نماذج سلوكية وبما يتلاءم ومواردها البشرية.
 - تبني حالة من التفاعل الايجابي داخل المنظمة بين جميع العاملين.
 - تحقيق مزايا التفوق الحقيقي وتلبية حاجات ومتطلبات جميع الأطراف في المنظمة وخاصة الموارد البشرية العاملة فيه
- ولأجل أن تساهم المنظمة في خلق رؤيا فاعلة وناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية لابد من القيام بالآتي:

- أ- أن تكون الرؤية مختصرة وبسيطة وواضحة تحمل حلما يعبر عن التحدي الحقيقي للمنظمة ومواردها البشرية.
- ب- أن تكون الرؤية ملبية لطموحات وتطلعات جميع الأطراف وبشكل خاص الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
- ج- أن تكون رؤية المنظمة واقعية وممكنة التنفيذ من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
- د- أن تكون الرؤية تساهم في تحقيق الحماس لدى جميع العاملين في المنظمة وان تكون مترابطة.
- رسالة المنظمة:

تعتبر الرسالة (Mission) العنصر الثاني المترابطة والمكمل لرؤية المنظمة وهي تعبر عن سبب وجود المنظمة حيث أنها تجيب على التساؤلات التالية:

- ما هي الأعمال الحالية والمستقبلية لمنظمة الأعمال؟
- من هم الموارد البشرية كماً ونوعاً التي يجب أن تعمل في المنظمة؟
- ما هي المقاييس لنجاح المنظمة وتقديمها وكيفية استخدامها؟

ولأجل أن تكون رسالة المنظمة فاعلة ومؤثرة فإنه لابد من توافر مجموعة من الخصائص وكالاتي:

- أن تكون واضحة ومفهومة ومعبرة عن المنظمة ومكوناتها.
- أن تكون واقعية ويمكن أن يعبر عنها باستراتيجيات المنظمة المختلفة ومنها استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- أن تكون متكيفة مع البيئة ومرتبطة بالواقع.
- أن تساهم في إثارة الدافعية لدى الموارد البشرية.

٤. أثر البيئة الجديدة على وظائف إدارة الموارد البشرية^(١):

أن وظيفة الإدارة الدولية للموارد البشرية تحتاج إلى التغير والتحول من الاتجاه التقليدي في الإدارة إلى توجه جديد آخر يساعد على حل الصراع بين أنواع المتناقضات والمتغيرات الموجودة في المنظمة. هذا الفهم الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية قد انعكس على وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تبقى أكثر تنوع وتعقيد وأكثر شمولية متضمنة مجموعة من الإجراءات والأنشطة والتطبيقات وبالتالي تنعكس على خلق وظائف جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية وكما يلي:

١- تخطيط إدارة الموارد البشرية العالمية: هو مجموعة من العمليات والأنشطة والإجراءات التي تحدد حاجة منظمة الأعمال الدولية من الموارد البشرية والتي تساهم في ضمان الحصول على الموارد بالعدد والنوعية الملائمة والمؤهلة لانجاز العمل في الوقت المناسب وبما يعطي المنظمة الدولية ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنظمات الأخرى. وهي بذلك تحقق لمنظمة الأعمال الدولية مجموعة من الجوانب وهي:

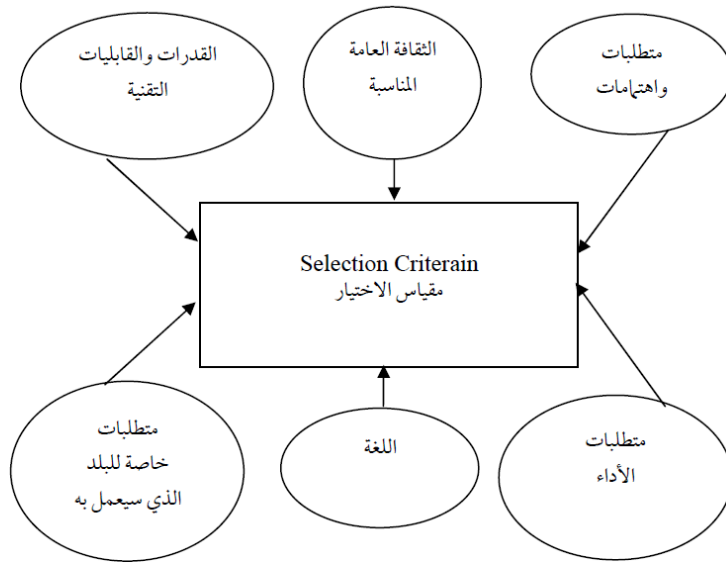
- المساهمة في تحقيق أهداف معقدة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع.
 - المساهمة في تقليل التكاليف المتعلقة في أنشطة الموارد البشرية.
 - المساهمة في معاونة المنظمة على حسن توزيع واستخدام الموارد البشرية المتاحة.
- وبالتالي فإن التغير في مجال البيئة الدولية تحقق للمنظمة التفوق والنجاح في ظل متغيرات المنافسة العالية وكذلك تطوير الخطط والسياسات والتطبيقات المرتبطة بالموارد البشرية وبما يساهم في الحصول على مورد بشري يعمل على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق.

(١) د. عبد العزيز بدر النداوي، ابحت بعنوان الخصائص الجديدة لمدير إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال الدولية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، ٢٠٠٩.

٢- تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي:

٣- الاختيار والتعيين الدولي:

تعتبر القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في إيجاد أهم وأكثر الموارد حرجاً في المنظمة إلا هو المورد البشري حيث يتطلب من المنظمة أن تعمل بشكل علمي لانجازها باعتبارها تشكل الأداة أو الوسيلة التي تمكن منظمة الأعمال الدولية من امتلاك الميزة التنافسية التي لا تستطيع المنظمات المنافسة امتلاكها وأن تكون وفقاً إلى مقياس الاختيار العالمية الموضحة في الشكل (١٣-٢).



شكل رقم (٢) مقياس عملية الاختيار

المصدر: Schuler, ٢٠٠٦, International Human Resources

٤- تدريب وتطوير الموارد البشرية العالمية:

لأجل أن يكتمل نجاح منظمة الأعمال في الأسواق العالمية يتطلب أن يتوافر مدراء ذو خبرة ومهارة في المجال الدولي والذين يمتلكون توجهات دولية ايجابية. من جانب آخر فإن منظمة الأعمال الدولية تتطلب امتلاكها موارد بشرية قادرة على التعامل مع البيئات المختلفة ولأجل خلق وإيجاد هذا النوع من الموارد البشرية يتطلب لتوفر المزيد من المعارف والمهارات والقابليات التي تساعد على القيام بمجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات. هذا من جانب ومن جانب آخر يجب أن تعمل المنظمة على بناء الخبرات الخاصة بالمنظمة الذي يتم من خلاله خلق الترابط بين المتطلبات الدولية وعمليات منظمة الأعمال وهذا يتحقق من خلال امتلاك المنظمة برامج تدريب وتطوير لمواردها البشرية العالمية.

٥- إدارة وتقييم أداء العاملين في البيئة الدولية:

تعمل منظمة الأعمال الدولية على تحقيق أهدافها التي وضعت في ضوء رسالتها والتي جسدها إستراتيجيتها وخططها المختلفة ولذلك لا بدّ من أن تحدد السؤال المركزي التالي:

(كيف أنجزت المنظمة ومواردها البشرية المهام المكلفة بها، كم أخفقت وكم نجحت)

ولأجل الإجابة على هذا التساؤل لابدّ لها من إجراء مراجعة شاملة لإدارة مواردها البشرية وفق معايير محددة وعبر مجموعة من المراحل. أن هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية العالمية العمل على فهم مجموعة من التغيرات التي تؤدي الى نجاح هذه العملية وهي:

أ- وضوح أهداف عملية التقويم لدى المدراء والعاملين في المنظمات الدولية.

ب- وضوح المهمة التي يقوم بها الأفراد العاملين في المنظمة الدولية.

- ج- وضوح بيئة منظمة الأعمال الدولية وفهمها بشكل كامل ودقيق.
- د- اختيار الوقت الملائم لعملية التقويم.
- هـ- اختيار الطريقة أو الوسيلة الملائمة لإجراء عملية التقويم.
- و- التأكد من صحة ودقة وشمولية المعلومات المعتمدة في عملية التقويم.
- ز- تحديد معايير التقويم التي تتناسب مع طبيعة عملية التقويم.
٥. أثر البيئة الجديدة على خصائص مدير إدارة الموارد البشرية الدولية:
تنطلق خصوصية الاهتمام بالمدرء في البيئة الدولية لمنظمة الأعمال بسبب تأثير البيئة الرئيسي والمهم في الحكم على نجاح وفشل المدير وقدرته في خلق التأقلم أو المواءمة بين بيئة المنظمة والبيئة الدولية التي تعمل فيها المنظمة.
- لذلك فإن ليس كل مدير موارد بشرية يكون ناجحاً في البيئة المحلية لمنظمة الأعمال يمكن أن يكون ناجحاً في البيئة الدولية للمنظمة فقد يكون ناجحاً في بيئة وغير ناجحاً في بيئة أخرى وذلك يعود إلى التعقيد الموجود في متغيرات البيئة الدولية (International Environment) لمنظمة الأعمال.
- ومن هنا فإن المدير الدولي لأجل أن يكون ناجحاً لابد أن تتوفر لديه مجموعة من الخصائص والسمات التي تساعد على العمل في البيئات الدولية المختلفة ومنها:
- ١- الإدراك الاستراتيجي وامتلاك الرؤيا الإستراتيجية.
 - ٢- إدراك الاختلاف الثقافي بين البيئات المختلفة.
 - ٣- امتلاك القدرة على قيادة الفريق الدولي العامل معه.
 - ٤- امتلاك القدرة على توفير التمويل الدولي للمنظمة.
 - ٥- امتلاك القدرة على تحقيق التسويق الدولي للمنظمة.
 - ٦- امتلاك القدرة على الحصول على المعرفة والمعلومات المطلوبة للعمل في البيئة الدولية.

خامساً: مصادر الحصول إلى الموارد البشرية^(١):

من البلد الأم: Home-Country Nationals

تفضل الكثير من الشركات الدولية أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرون وتقنيون وخبراء ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات. ولهذا الأمر ميزات كثيرة منها^(٢):

- كون هؤلاء العاملين الوافدين من البلد الأم خبراء في المجال الذي يعملون به ويعلمون جيداً كيف يسير العمل في البلد الأم فهم ينقلون هذه المعرفة إلى العاملين في الخارج.
- يتعلمون من الخارج أشياء كثيرة كثقافة الناس في البلد الأجنبي، وكيفية عمل الأسواق العالمية، وطبيعة المستهلكين وكيفية تقبلهم لمنتجات الشركة.
- يكتسبون المعرفة والمهارات المتوافرة في البلد الأجنبي المضيف ويقدمونها للبلد الأم.
- ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصاً في حالة الأزمات بين الشركة الدولية والبلد المضيف أو بين البلد الأم والبلد المضيف.
- أما مساوئ اختيار العاملين من البلد الأم فهي^(٣):
 - الكلفة الزائدة الناجمة عن الاختلاف الواسع (غالباً) في مستوى الأجور بين البلد الأم وذلك المضيف، بالإضافة إلى تكلفة الانتقال والسكن وبدل الاغتراب.

(١) د. سليمان الفارس،، حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، جامعة دمشق، ٢٠٠٩، ص ٤، وما يليه...

(٢) عبد اللطيف، عبد اللطيف. إدارة الأعمال الدولية. دمشق: منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٥.

(٣) الخضر، علي. إدارة الأعمال الدولية. دمشق: دار رسلان، ٢٠٠٧.

- حاجة هؤلاء العاملين للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة.
- إن اختيار هؤلاء العاملين من البلد الأم يكون على حساب العاملين في البلد المضيف مما يولد شعوراً لدى الآخرين بعدم الرضا لأن فرص تقدمهم الوظيفي محدودة وربما معدومة.

والجدول التالي يوضح نسبة المديرين من البلد الأم في الوحدات التابعة لشركات أجنبية في البرازيل^(١):

الجنسية الشركات الدولية	مديرو الفروع		
	المدير العام	مدير التسويق	باقي المديرين الرئيسيين
أوروبية	٩٢ %	٣٣ %	٦٢ %
يابانية	١٠٠ %	٨٧ %	٨٤ %
أمريكية	٧٦ %	٤٨ %	٤٤ %

يتضح من الجدول أن الشركات الدولية اليابانية هي أكثر الشركات الدولية ميلاً إلى استخدام مديرين من البلد الأم، ولعل مرد ذلك هو أن الدول النامية بصفة عامة لا تعرف الكثير عن فلسفة الإدارة اليابانية، كما أن الميل عموماً أصبح متزايداً لاختيار العاملين من البلد الأم وفقاً لما أظهرته الإحصاءات الأخيرة.

من البلد المضيف: Host-Country Nationals^(٢)

مع تنامي الشعور القومي لدى الشعوب في العالم الثالث، حيث تمارس أغلبية الشركات الدولية أعمالها، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي

(١) القحطاني، محمد بن دليم. إدارة الموارد البشرية. السعودية، ٢٠٠٥.

(٢) المرجع السابق.

والاقتصادي والاجتماعي لثروات البلدان المضيفة من قبل هذه الشركات، وجدت الشركات الدولية أنه لزاماً عليها تغيير أسلوب اختيار عاملها من البلد الأم بالاعتماد على عناصر من البلد المضيف حتى في الوظائف الرئيسية. ولهذا مزايا منها:

- سهولة انجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته.
 - التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركات الدولية.
 - التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام عاملين من البلد الأم.
- أما من مساوئ هذا الاختيار فهو عدم قدرة هؤلاء العاملين على فهم سياسة الشركة في البلد الأم وطبيعة عملها.

من بلد ثالث: Third-Country Nationals^(١)

أي أن العاملين يتم اختيارهم من بلد يختلف عن بلد الشركة الأم وكذلك البلد المضيف، ويتم اللجوء إلى هذا الخيار كمحاولة للتخلص من بعض مساوئ الخيارين السابقين كالكلفة العالية والشعور القومي المناهض وقلة الخبرة والكفاءة. ويرى الدكتور علي خضر أن هناك مجموعة من العوامل ذات التأثير الهام على عملية اختيار المدراء بالنسبة لشركات الأعمال الدولية الذين لا بد أنهم سيواجهون سلسلة من التحديات الكبيرة في البلدان المضيفة من خلال ممارستهم لنشاطاتكم المتعددة بحيث يكونون قادرين على التكيف مع الظروف الجديدة وتجاوز هذه التحديات ومواجهتها بحكمة وشجاعة وصبر والتغلب عليها. وهذا يستدعي إعداد المدراء القادرين على تطوير مهاراتهم ورفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم.

(١) المرجع السابق.

ومن أهم العوامل التي قد تلعب دوراً في اختيار المدراء من البلد الأم أم من البلد المضيف وهي^(١):

أ. في العادة تكون تكاليف تعيين المدراء من البلد الأم أعلى بكثير من تكاليف تعيين مدراء محليين نظراً لاختلاف الأجور الواسع بين البلدين والحاجة إلى إضافة نفقات النقل والانتقال والشحن والسكن وبد الاغتراب بالنسبة للمدير الوافد إلى البلد المضيف.

ب. حاجة المدير الوافد إلى البلد المضيف للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة، كما قد يستدعي مرور وقت غير قليل تكون فيه كفاءته وإنتاجيته ليست على المستوى المطلوب. وفي حال عدم قدرته على التأقلم فإن ذلك سيصب الشركة بخسارة قد تكون كبيرة، في الوقت الذي لا يحتاج المدير المحلي إلى كل هذه المسائل على اعتبار أنه يدرك جيداً متطلبات بيئته المحلية ويتعامل معها مباشرة ومن المنظور الذي يحقق المنافع المتبادلة للشركة الأجنبية وللمجتمع المحلي.

لكنه يمكننا التحفظ على مسألة عدم معرفة المدير الوافد بالبيئة المحلية حيث أن الشركات الدولية لديها كوادرات كثيرة ومن جنسيات مختلفة وقد تكون من نفس جنسية البلد المضيف يمكن تعيينها في مواقع إدارية متقدمة تستطيع تحقيق التواصل المباشر مع البيئة الجديدة. ناهيك عن مسألة الإعداد المسبق للمدراء الأجانب الذين سيتم تعيينهم في البلدان المضيضة بعد أن يكونوا قد اكتسبوا المهارات المطلوبة وتعرفوا على البيئة الجديدة ومتطلباتها.

ج. في حال عدم الاعتماد على الكفاءات والخبرات المحلية في المناصب الإدارية فإن ذلك سيولد شعوراً بالإحباط لديهم لأن فرص التقدم الوظيفي أما محدودة أو معدومة وهذا يؤدي إلى نوع من المقاومة السلبية لسياسة الشركة وإرادة

(١) د. علي إبراهيم خضر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٩ وما يليه.

التغيير والتطوير لديها من جهة وإلى محاولة تشويه سمعة الشركة لدى المجتمع المحلي والإعراض على تقديم الخدمات المطلوبة لها بالكفاءة المناسبة أو عن طريق الإحجام عن شراء منتجاتها وسلعها.

سادساً: التحديات التي تواجه الموارد البشرية في بلد الاغتراب^(١):

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه المدير الدولي على الشكل التالي:

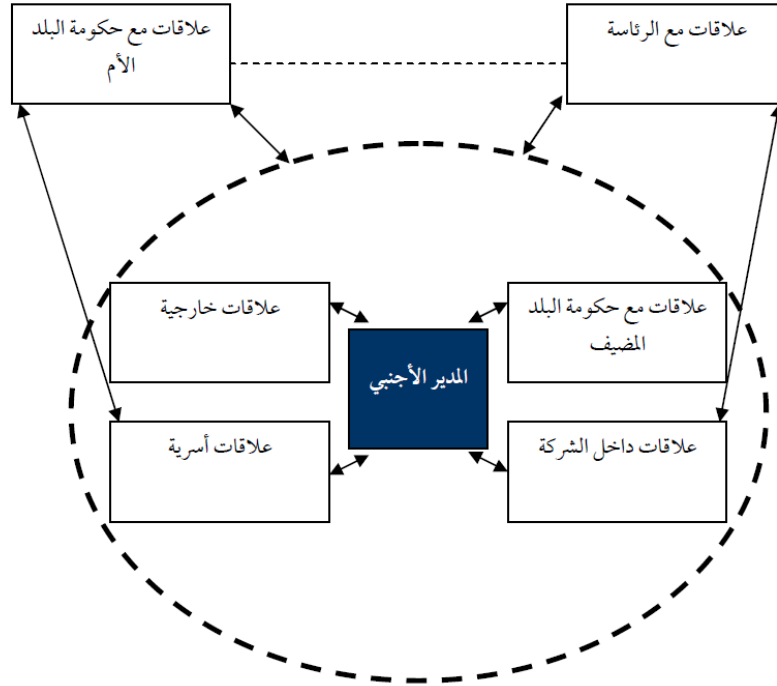
أ- تحدي البيئة الطبيعية:

كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، كما يندرج تحت هذا البند أيضاً مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقار لبعض العادات والهوايات.

انظر الشكل رقم (١٣-٣)^(٢)

(١) المرجع السابق.

(٢) للمزيد راجع: د. احمد عبد الرحمن أحمد، المدخل إلى غدارة الأعمال الدولية، دار المريخ بالرياض، ٢٠٠١ ص ٣٧٤-٣٧٦.



شكل رقم (١٣-٣) المدير الأجنبي والعلاقات العامة

ب- تحدي البيئة الاجتماعية:

بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع، مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية (Culture Shock) بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب، لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين

للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات اطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية.

ج- التحديات المهنية:

الناتجة عن اختلاف طبيعة التقانات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم، وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين، وعن محدودية الشركة من حيث الحجم.

د- تحدي العودة:

وهذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب، ويعني صعوبة قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي، كما أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.

سابعاً: خصائص وصفات المدير الدولي:

لا يوجد اتفاق كامل حول خصائص وصفات المدير الدولي بين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ومن خلال مراجعة الأدبيات يمكن إجمال هذه الخصائص بما يلي^(١)

- القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية.
- الاستقلالية والاعتماد على النفس: وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظراً لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعينه بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم

(١) Hodgetts, Richard .International Management .New York: McGraw Hill, ٢٠٠٠.

التي تملك كادراً كبيراً من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة.

- الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية السابق ذكرها.
- الموازنة بين العمر من جهة، والخبرة والتأهيل من جهة أخرى، إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر تلهفاً للوظائف الدولية، وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية، ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر. وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة.
- المهارات اللغوية: فعلى الرغم من أن اللغة الإنكليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعلّم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف (في حال كانت لغتها الأم غير الإنكليزية).
- كما قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في المدير الدولي، اختزلها العديد من الكتاب إلى سبعة صفات هي^(١):
 - القدرة على التطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية.
 - القدرة على إدارة التغيير والتحول.
 - القدرة على إدارة التنوع الثقافي.
 - القدرة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة والعمل ضمنها.
 - القدرة على العمل ضمن مجموعات وفرق.
 - القدرة على الاتصال.
 - القدرة على التعلّم ونقل المعرفة في المنظمات.

(١) القحطاني، محمد. مرجع سبق ذكره.

ثامناً: تكيف وتأقلم الموارد البشرية في دول الاغتراب:

تبين لنا مما سبق أن المدير الدولي بقدر ما هو مهم وحيوي بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فهو أيضاً ذو تكلفة عالية تحتم على المنظمة أن تحافظ على وجوده بها أطول مدة ممكنة حتى تستطيع تحقيق عائد على استثمارها فيه، ومن هذا المنطلق فقد أصبح موضوع التكيف الثقافي والعوامل المختلفة المؤثرة فيه مجالاً واسعاً للبحث والدراسة.

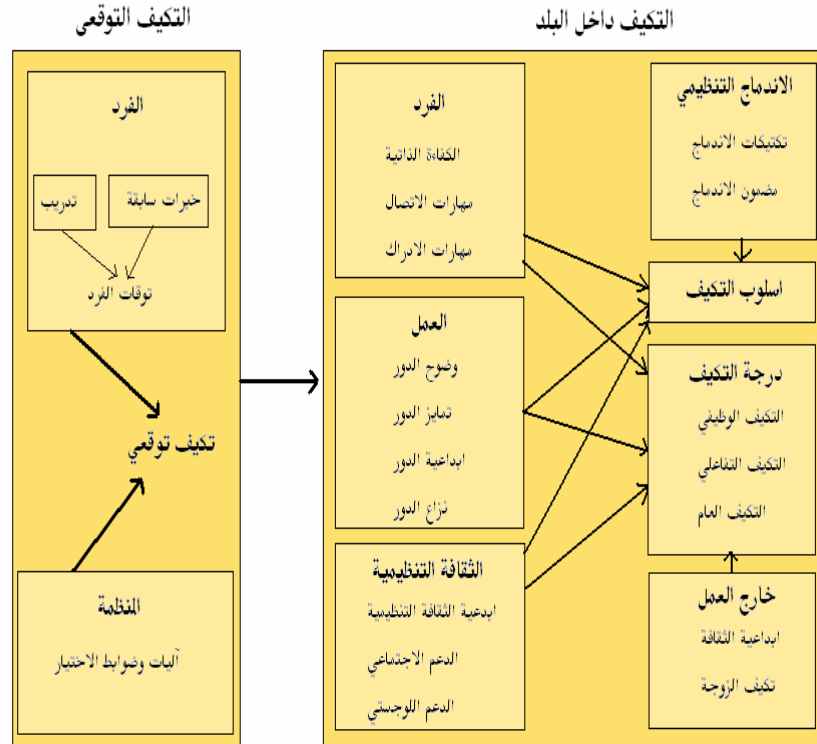
وقد قامت إحدى الدراسات بتوجيه السؤال التالي إلى مجموعة من المسؤولين عن عملية التوظيف في الولايات المتحدة: ما هي برأيكم أهم ثلاث نواحي يجب أن تراعى عند اختيار المدير الدولي؟ فكانت إجاباتهم على السؤال كما يلي^(١):

- مدى استقلالية الشخص وقدرته على إحراز نتائج بإمكانيات محدودة.
 - الإخلاص للشركة الأم.
 - المعرفة التقنية الفنية بطبيعة العمل الذي سيسند إليه.
- كما تم توجيه نفس السؤال إلى المسؤولين عن التوظيف في الشركات الدولية (خارج الولايات المتحدة) فكانت إجاباتهم عنه بشكل جوهري كما يلي:
- رأي الزوجة في مدى قبول الوظيفة من عدمه.
 - الإخلاص للشركة الأم.
 - القدرة على التكيف الثقافي.

وقد قام مؤخراً الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية بوضع نماذج نظرية تساعد على شرح العوامل الواجب توفرها من أجل تكيف فعال في المهمات

(١) المرجع السابق.

الدولية، وقد ساعدت نماذج التكيف هذه على تحديد الأساس النظري للاختيار الفعال للموارد البشرية. ويوضح الشكل التالي مثلاً على واحدة من هذه النماذج^(١).
نموذج نظري لشرح التكيف الدولي للموارد البشرية



كما هو ظاهر فإن هناك نمطين أساسيين من التكيف يجب على الموارد البشرية أن تقوم بهما عندما تذهب في مهمة دولية، الأول هو التكيف التوقعي الذي ينفذ قبل مغادرة الأفراد موطنهم الأم، والثاني هو التكيف داخل البلد والذي ينفذ ميدانياً في البلد المضيف.

(١) Hodgetts, Richard .Ibid

تاسعاً: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية:

تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

فيما يختص بالوظيفة على إدارة الموارد البشرية أن تحدد وتصف الوظيفة المراد شغلها، وواجبات شاغليها، وظروف العمل، ومتطلبات الوظيفة المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية، إضافة إلى الجوانب الصحية والجسدية والقدرة على التحمل والمتطلبات العقلية؛ كالقدرة على الملاحظة وسرعة البديهة والقدرة على المبادرة والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة، وكل هذا مهم جداً لمعرفة الأشخاص المناسبين لكل وظيفة^(١).

أما فيما يختص بالتنظيم فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين، ودرجة مركزية القرارات، ومدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي.

كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم، وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية^(٢). الاستقطاب^(٣):

بعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث عن الموارد البشرية وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك بها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين. لكن

(١) الخضر، علي. مرجع سبق ذكره.

(٢) القحطاني، محمد. مرجع سبق ذكره.

(٣) المرجع السابق.

هذا لا يجدي في كل الأحوال، فقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تعديرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد.

وهناك أساليب متعددة في البحث، فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية، أو تختار من دولة ثالثة، والبعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن المديرين والفنيين الكفؤين، وهناك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات التوظيف أو ما يسمى بصائدي الكفاءات، (Head Hunters) وأحياناً من خلال الاتصالات غير الرسمية.

بعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية وهي عملية الاختيار والتعيين التي تقوم على أساس إجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين. وقد تقوم بعض الشركات بإجراء اختبارات نفسية لمعرفة مدى جاهزية المرشحين وملاءمتهم للمهام الدولية في بيئة الغترب، علماً أن المحكمة الأمريكية العليا قد أكدت عدم قانونية الاختبار النفسي.

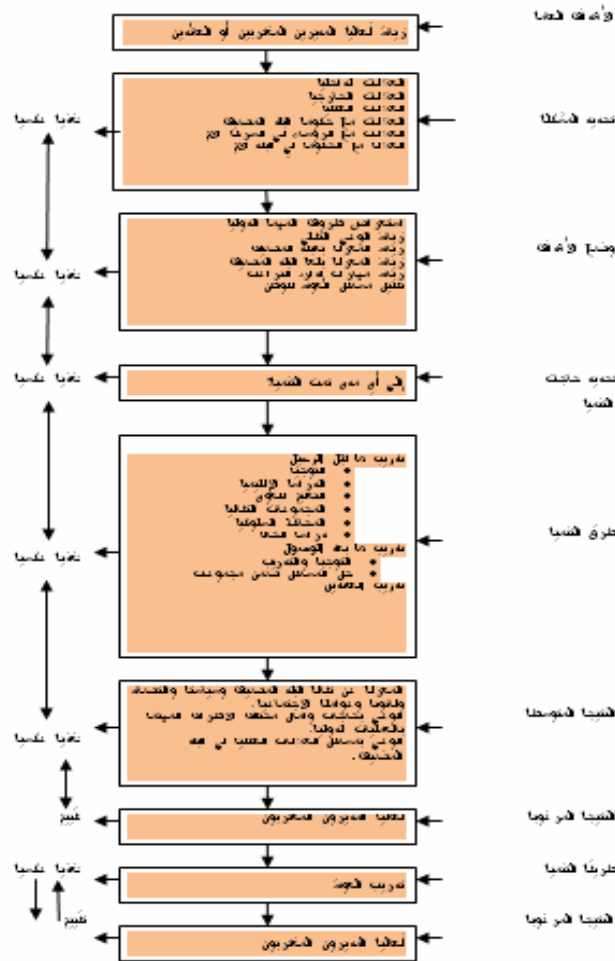
التدريب:

في المجال الدولي يمكن أن نقسم التدريب إلى تدريب على الجوانب الفنية الوظيفية، وتدريب على الجوانب الثقافية، وقد أظهر استقصاء لـ ٢٢٨ شركة دولية أن التدريب الثقافي الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال قد أصبح وبشكل متزايد أكثر انتشاراً، وقد أظهر الاستقصاء النتائج التالية^(١):

- ٥٨% من الشركات الدولية تقوم ببرنامج تدريب ثقافي لبعض مغتربيها، بينما ٤٢% من الشركات تقوم بهذه البرامج لجميع مغتربيها.
- ٩١% من الشركات تقوم ببرنامج تدريب تشمل المغترب وزوجته منها ٧٥% تقوم ببرنامج تدريب تشمل الأطفال أيضاً.

(١) Hodgetts, Richard. Ibid

- متوسط مدة برامج التدريب الثقافي هي ٣ أيام.
- وأكثر الموضوعات شيوعاً التي يغطيها التدريب الثقافي هي: آداب السلوك الاجتماعي (الإتيكيت)، الثقافة، الاقتصاد، التاريخ، السياسة، وآداب سلوك العمل.
- الشكل التالي يوضح نموذجاً لتنمية المديرين الدوليين^(١):



(١) Ibid

الرواتب والأجور:

على الصعيد الدولي تدفع شركات الأعمال رواتب وأجوراً عالية نسبياً للإداريين والفنيين بالقياس مع ما يتقاضاه أقرانهم في البلد المضيف، حيث يستحق الموظفون بدلات الاغتراب والسكن وغيرها.

ويمكن تقسيم حزمة التعويضات إلى التالي:

- الراتب الأساسي.
- بدلات التأمين
- العمولات والبدلات التي تحملها الشركات كعلاوات إضافية تدفع لهم نظير عملهم خارج بلدهم. في ظروف بيئية جديدة، إضافة إلى بدلات السكن والإقامة.
- علاوات تكلفة المعيشة المرتفعة.

تقييم الأداء:

ومن أحدث تقييمات الأداء هو نموذج تقييم ٣٦٠ هـ حيث يشتمل هذا النموذج على تقييم الموظف من قبل الزبائن والموردين والمرؤوسين والرؤساء في البلد المضيف والبلد الأم فضلاً عن تقييم الموظف لذاته. إعادة تكييف العائد من الاغتراب^(١):

ذكرنا سابقاً أن عودة المغترب هي واحدة من التحديات التي تواجهه في مهمته الدولية. وقد بدأت الشركات الاهتمام بهذا الجانب والقيام بعدة أمور لمساعدة مديريها على التأقلم عند العودة مثل برامج تدريب العودة وقطع الوعود والضمانات لاستمرارية المسار المهني للمدير المغترب.

(١) القحطاني، محمد. مرجع سبق ذكره.

مما سبق نلاحظ تعقد عملية إدارة الموارد البشرية الدولية عن تلك المحلية بسبب المتغيرات غير الموجودة على المستوى المحلي.

فهناك عملية المقارنة والاختيار بين بدائل مصادر الموارد البشرية، كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الدولية مواجهة مختلف التحديات في بلد الاغتراب، وذلك بما يتمتع به أفراد هذه الإدارة من خصائص وصفات معينة تعينهم على ممارسة أعمالهم في ذاك البلد بعد أن يتكيفوا ويتأقلموا مع كافة المتغيرات البيئية الجديدة.

كما يقع على عاتقهم ممارسة الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية من تحليل العمل واستقطاب العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحديد رواتبهم وتأهيلهم للعودة إلى بلدهم الأم بعد انتهاء مهماتهم.

الفصل الرابع عشر

مفهوم الإدارة الخارجية

والمخاطر الناتجة عن تطبيق

استراتيجية الإدارة الخارجية

مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات الأساسية طالت الجوانب المختلفة للحياة المعاصرة بحيث مست كافة المؤسسات مهما كانت طبيعتها؛ اقتصادية، اجتماعية وسياسية في أغلب دول العالم على اختلاف درجة النمو والتطور الذي وصلت إليه. بروز ظاهرة العولمة والتي تتخذ مفهوم التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول وفقا لما يلغي الحدود المكانية وقيود الحركة ويخفف من قيود الوقت. وظاهرة العولمة جعلت من تطبيقات العمل التي كانت سائدة في منظمات الأعمال خلال الفترة قبل الثمانينات لا تتناسب مع معطيات العصر ما تطلب البحث في طرق عمل فعالة تعطي المؤسسة كفاءة ومرونة أكبر. وهذه التغيرات تدفع المؤسسات إلى اعتماد الإستراتيجيات وطرق العمل التي تمكنها من استغلال امتيازاتها التنافسية.

أولاً: مفهوم الإدارة الخارجية^(١) outsourcing

إن ضرورة التخصيص الأمثل للموارد من خلال التركيز على المهن الأساسية للمؤسسة تقود العديد من المؤسسات إلى إسناد بعض الأنشطة التي يمكن اعتبارها غير أساسية إلى متعاملين خارجيين. فمثلاً شركة مطار باريس تتعامل مع العديد من المتعاملين المتخصصين بحيث من بين ٤٥,٠٠٠ عامل يعملون بالمطار ٣٠٠٠ فقط موظفين بصورة مباشرة من قبل إدارة المطار^(٢).

فالإدارة الخارجية «outsourcing» بالإنكليزية و«externalisation» أو «infogérance» بالفرنسية، تعد إذن حركة استراتيجية وقد دخلت حقل إدارة الأعمال في سنة ١٩٨٠^(٣)، وهي ناتجة عن قرار متخذ من قبل الإدارة العليا يقضي بنقل نشاط أو مجموعة من الأنشطة من داخل المؤسسة إلى خارجها بحيث يتم إسنادها إلى المتعاملين الخارجيين لتصبح تدار خارجياً. فالمؤسسة إذن إما أن تستمر هي في أداء النشاط أو الأنشطة أو تسند إدارتها إلى المتعاملين الخارجيين بموجب عقد يربط الطرفين. واليوم فإن اللجوء إلى خيار الإدارة الخارجية وإسناد المؤسسات لأنشطتها الداخلية إلى مؤسسات متخصصة تزايد بشكل كبير. وكثيراً ما لا يتم التمييز بين الإدارة الخارجية والمقاوله من الباطن^(٤).

(١) د. عبد الفتاح مبارك بوخمخم، مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي، بحث قدمت في المؤتمر العلمي لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠٠٧.

(٢) Fouad Arfaoui et al, les risque de la stratégie d'externalisation. www.lesechos.fr/formations/risques/article_١١_١.htm, ٣/١٢/٢٠٠٦, p:١

(٣) albama cooperative extension system, [www.aces.edu/workforc.html], (june ٢٠, ٢٠٠٢), p:١

(٤) Bertrand Quelin et Jérôme Berthelemy, les risques de l'externalisation, [www. Lesechos.fr/formations/risques/ articles/ article_٣_٣.htm](http://www.Lesechos.fr/formations/risques/articles/article_٣_٣.htm)

إن الإدارة الخارجية تتميز عن المقابلة من الباطن فهي تتعلق ببعض الأنشطة التي تساهم في تكوين جزء من القيمة المضافة من قبل المؤسسة وتتمثل في أنشطة الدعم مثل النقل الاتصالات الإمداد تسيير العقارات، خدمات الإعلام الآلي، مطعم المؤسسة، المحيط، صيانة الآلات، المحاسبة وبعض أنشطة تسيير الموارد البشرية...الخ^(١) فهذه الأنشطة تساهم في تحقيق نوعية الخدمة أو المنتج، وبالتالي تؤدي إلى زيادة القيمة بالنسبة للزبون. وفي جميع الأحوال فإن هذه الأنشطة التي تسند إلى المتعامل الخارجي يجب ألا تنتمي إلى المهنة الأساسية للمؤسسة. ويمكن توضيح الأنشطة التي يمكن للمؤسسة التخلي عنها إلى المتعاملين الخارجيين استنادا إلى أجزاء التنظيم وفقا للمفهوم الذي قدمه «هنري منتزبرغ»

ويقوم التمثيل الذي قدمه «مينتزبرغ» على خمس عناصر أساسية:

- المركز التنفيذي يرتبط بالقمة الاستراتيجية.
- بموجب خط تدرج السلطة
- والذي يتصل به الهيكل الفني
- ووظائف الدعم والإمداد^(٢).

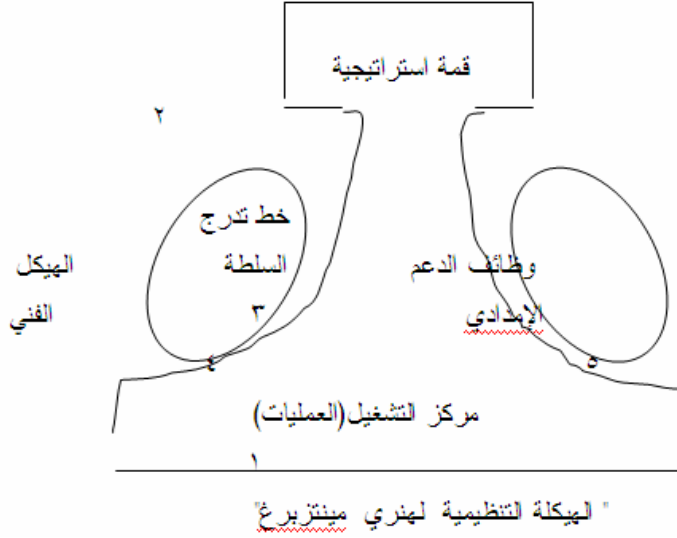
والشكل التالي يوضح هذا التقسيم^(٣):

مركز التشغيل ١: يتكون مركز التشغيل من أعضاء المنظمة الذين يرتبط عملهم بصورة.

(١) P.Baranger et al, Gestion: les fonctions de l'entreprise, ٢eme édition, vuibert, Paris:p: ٤١٢

(٢) علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٠٣.

(٣) Gilles Bressy Christian Konkouyt.op,cit, p.٢٦



مباشرة بإنتاج السلع والخدمات فهم يؤدون المهام ذات العلاقة المباشرة بالمنتج، التموين التحويل التوزيع والدعم الإمدادي للإنتاج.

القمة الاستراتيجية ٢: تتمثل وظيفة القمة الاستراتيجية في تمكين المنظمة من تحقيق مهمتها بفعالية وتلبي احتياجات الذين يتولون ممارسة مهمة رقابة المنظمة أو أصحاب السلطة. الواجب الأول للقمة الاستراتيجية الإشراف المباشر، بمعنى أن القمة الاستراتيجية تتولى اتخاذ القرارات الهامة، حل الصراعات تخصيص الموارد والرقابة وتتولى القمة الاستراتيجية أيضا الاتصال الخارجي لصالح المنظمة إضافة إلى تولى المركز الاستراتيجي تحديد وتطوير استراتيجية المؤسسة ففي القمة توجد النظرة الاستراتيجية الشاملة لمشاكل المؤسسة ولكيفية معالجتها.

خط تدرج السلطة ٣: ويربط خط تدرج السلطة بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات ويكون خط السلطة من القمة أي من الإطارات الموجودين تحت سلطة المديرية العامة إلى إطارات الخطوط الإشرافية الأولى (أعوان التحكم)

وظائف الدعم والإمداد^٥: وهي وحدات متخصصة خارج إطار تدفق العمل لكنها أساسية لكونها هيئات داعمة لأداء العمل. وهذه الوحدات تتميز بالاستقلالية النسبية وتضم أنشطة ثانوية أو مكملة، والتي يمكن أن تنجز خارج المنظمة وإدارتها مع احتفاظ المنظمة بحق مراقبتها. وهذه الأنشطة هي التي يمكن إدارتها خارجيا.

وتوضح الدراسات التي تجرى عن الإدارة الخارجية في مختلف المؤسسات أن هذه الاستراتيجية أصبحت معتمدة على نطاق واسع في مجال تسيير الموارد البشرية، فوفقا لدراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية فإن ٧٥% من مسيري الشركات الكبيرة الحجم في أمريكا الشمالية وأوروبا يؤكدون اعتماد مؤسساتهم لمفهوم الإدارة الخارجية في العديد من أنشطة تسيير الموارد البشرية، ويعتبرون هذا الإجراء أمر ضروري في ظل الظروف الاقتصادية التي تواجه مؤسساتهم. دراسة ثانية أجريت أيضا على المؤسسات في أمريكا الشمالية وأوروبا التي يتجاوز رقم أعمالها ١ مليار دولار توضح أن ٧٦% من مسيري هذه المؤسسات الذين تم استجوابهم يؤكدون اعتماد مؤسساتهم لخيار الإدارة الخارجية بشأن نشاط أو أكثر من الأنشطة الأساسية في تسيير الموارد البشرية و ٨٠% يؤكدون أنهم على استعداد اعتماد الإدارة الخارجية في عدد أكبر من أنشطة تسيير الموارد البشرية. توضح الدراسة أيضا أن ٧١% من المؤسسات التي خضعت للدراسة والتي تعتمد استراتيجية الإدارة الخارجية تود تمديد العقود أو إعادة التفاوض بينما ٢٩% من هذه المؤسسات تود تقديم عروض جديدة فيما يتعلق بالأنشطة المدارة خارجيا^(١).

يمكن توضيح أهمية الإدارة الخارجية للمؤسسة من خلال المثال التالي المأخوذ من الحياة العملية: في سنة ١٩٩٨ فإن شركة «أي.بي.أم» «IBM» قد أبرمت

(١) L'externalisation des ressources humaines progresse, www.conference-board.org, p:١,٢

عقدا مع شركة «جيوديس» «GEODIS» يتعلق بنقل مجموعة من الأنشطة إليها لمدة ٥ سنوات ومبلغ ١ مليار فرنك، وهذه العملية لا تتعلق بالأنشطة الأساسية للمؤسسة حيث أن فقدان التحكم في الأنشطة الأساسية يعد كارثي بالنسبة لشركة «أي.بي.أم» «IBM». أما شركة «رون بولنك» «RHONE POULENC» فقد وقعت مع شركة «أكسون» «AXONE» في سنة ١٩٩٦ أحد أهم عقود الإدارة الخارجية في الإعلام الآلي لم يتحقق على الإطلاق بفرنسا ولمدة ٧ سنوات ومبلغ ٦٠٠ مليون فرنك وقد أدى ذلك إلى تحويل ٨٠ موظف. وبهذا فمفهوم الإدارة الخارجية بعيد كل البعد عن مفهوم المقاوله من الباطن^(١) والتي تعني إنجاز عمل ما من قبل متعامل خارجي تحت توجيهات المؤسسة الأصلية فيما يتعلق بإعداد طلبية معينة، والمقاوله من الباطن* تكون لفترة زمنية أقل مما هو عليه الأمر في الإدارة الخارجية^(٢)، كما أن مفهوم الإدارة الخارجية يختلف أيضا عن مفهوم «تقليص الحجم» «DOWNSIZING» حيث استخدم هذا المصطلح لأول مرة في نهاية السبعينات من قبل الباحث «ويليام ريشمان» «WILLIAM RICHMANN»^(٣) ويعني به التنازل عن نشاط ما لمؤسسة أخرى، والعلاقة مع المشتري تنتهي مباشرة بعد إبرام عقد البيع^(٤)

أربع عناصر تميز الإدارة الخارجية^(٥):

- التحويل الكلي أو الجزئي لنشاط ما ويكون في الغالب مصحوب بتحويل الأجراء.
- العقد في الإدارة الخارجية يكون أطول من عقد المقاوله من الباطن.

(١) Bertrand Quelin et Jérôme Berthelemy, op, cit, p:٢

(٢) externalisation microsoft encarta ٢٠٠٦ [cd] microsoft corporation, ٢٠٠٥

(٣) www.linux-France.org/jargonf/d/downdownizing.html-٦k

(٤) albama cooperative extension system, op, cit, p: ١

(٥) Fouad Arfaoui et al, op., cit., p:٣

- الالتزام على المدى الطويل بين طرفي العقد، المؤسسة والمتعامل الخارجي. دراسة شملت عينة من ١٠٠ عملية للإدارة الخارجية امتدت في المتوسط من ٦ إلى ٧ سنوات.
- تحديد تعاقدى للخدمات والواجبات لكل طرف.
- إن المقابلات التي تمت على مستوى المؤسسات توضح أن الإدارة الخارجية هي خيار استراتيجي تنظمي للمؤسسة لتسيير نشاط أو مجموعة أنشطة تساهم في تحقيق القيمة المضافة بموجب عقد طويل المدى يتميز بالتعقيد على المستويين، القانوني والتنظيمي..
- إن أغلب الدراسات والكتابات التي تعرضت لمفهوم الإدارة الخارجية تتناول مسألة اتخاذ القرار وتوضح هذه الدراسات أن الإدارة العليا معنية في حوالى نصف الحالات وعموما بعد أن تتولى إدارة النشاط أو الوظيفة بإعداد الملف تتخذ الإدارة العليا القرار النهائي.
- إن قرار الإدارة الخارجية يرتبط بمدخل المؤسسة مجال للكفاءات الفردية والتنظيمية لذا فهذا المفهوم يقوم على قاعدتين أساسيتين:
- يعتبر البعض من الباحثين أن المقابلة من الباطن شكل من أشكال المتقدمة للإدارة الخارجية
- تركيز الوسائل على عدد محدود من الكفاءات الأساسية حيث أن هذه الكفاءات يجب أن تشكل امتياز تنافسي مستدام وتحقق قيمة مضافة للمستهلك، الأنشطة الأخرى التي لا تمتلك المؤسسة بشأنها لا قدرات خاصة ولا حاجة ماسة يجب أن تدار خارجيا.
- الأخذ في الاعتبار لتكاليف العقد من تكلفة تفاوض وتكلفة رقابة المتعامل الخارجي.

- المقدم للخدمة، وهذا يعني أن الأسواق لا تتميز بالموثوقية التامة والفعالية الكاملة. فقد تكون تكاليف الإدارة الخارجية للنشاط أعلى من التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حال الاحتفاظ بإدارتها للنشاط بدلا من اللجوء إلى الإدارة الخارجية.

من المهم الإشارة إلى أن هذا المدخل يركز على فكرة أن نجاح أو فشل عملية الإدارة الخارجية كما يستند إلى التسيير الجيد للنشاط فإنه يستند أيضا إلى الاختيار الجيد للنشاط الذي يفضل أن يدار خارجيا. ويؤكد الباحثان «براهاالا وهامل» «PRAHALA, HAMEL» على أن كل الأنشطة ممكن إدارتها خارجيا إلا تلك الأنشطة الأساسية جدا ذات التأثير على السوق: قدرات البحوث والتطوير، الكفاءات التكنولوجية، التحكم في التصور والتصميم، قدرات إنتاجية.

إن الإدارة الخارجية ترتبط بالعديد من التحديات والمخاطر، فمن جهة فإن الإدارة الخارجية للكفاءات الحساسة تؤدي بالمؤسسة إلى فقدان قدرتها على الإبداع والتطور، من جهة أخرى من الصعب جدا تقدير القيمة الاستراتيجية للكفاءات، فقد تتطور مع الوقت وتحت تأثير المحيط (التطورات التكنولوجية، الإبداع، الأشكال الجديدة لتنظيم الأنشطة).
ثانياً: مزايا الإدارة الخارجية: يترتب عن الأخذ بالخيار الاستراتيجي للإدارة الخارجية عدة مزايا وذلك ما يفسر أهميتها واللجوء المتزايد من قبل المؤسسات إلى اعتمادها. يمكن حصر بعض هذه المزايا فيما يلي^(١):

- تخفيض واضح للتكاليف، نتائج بعض الدراسات أكدت أنه بالإمكان تخفيض التكاليف من ١٥ % إلى ٣٠ %.

(١) Ibid, p:٣

- ارتفاع محسوس في مرونة المؤسسة، الأمر الذي ينمي القدرة على رد الفعل تجاه تدبب الطلب.
 - إعادة توجيه للموارد بحيث يزداد التركيز على الاستثمار في الأنشطة المركزية والإستراتيجية.
 - فرصة الاستفادة من المعارف الفنية وكفاءة المتخصصين مع تحديد مستوى مرتفع لمواصفات الخدمات التي يقدمها المتعاملين الخارجيين للمؤسسة.
- إن هذه المزايا لا يعني عدم وجود مخاطر ترتبط بتطبيق مفهوم الإدارة الخارجية، بل هناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تترتب عن الأخذ بهذا الخيار الاستراتيجي والتي يجب أخذها بنظر الاعتبار بهدف تسييرها.
- ثالثاً: مخاطر الإدارة الخارجية: مخاطر خيار استراتيجية الإدارة الخارجية متعددة وعادة ما يتصرف المدراء دون إدراك لها تحت تأثير أهمية الأرباح المحتملة والفورية نتيجة تنازل المؤسسة عن نشاط أو مجموعة أنشطة. ويمكننا التمييز بين ثلاث أنواع للمخاطر:
- المخاطر المتعلقة بالبعد التعاقدى للإدارة الخارجية
 - المخاطر ذات العلاقة بالنشاط
 - المخاطر ذات العلاقة بالزبون والمتعامل الخارجي
- وسوف نعالج هذه المخاطر من وجهة نظر المؤسسة المطبقة لخيار الإدارة الخارجية.

١- خطر صغر العدد وخطر السوق: ينتج عن الإدارة الخارجية مخاطر بسبب تمركز سوق المتعاملين، فالعديد من المؤسسات تعلن إرادتها في إبرام عقود الإدارة الخارجية مع متعاملين ذوي النشاط على المستوى العالمي والذين يرافقون المؤسسة في تطوير أنشطتها وهذا ما يؤدي إلى اتصالها بعدد قليل من المتعاملين الخارجيين، ففي ميداء الاتصالات مثلاً لا يوجد إلا عدد قليل من المتعاملين ذوي الشهرة العالمية

والذين يمكنهم مرافقة الزبائن في مجال المعلوماتية، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية ٧-٦ مؤسسات تتقاسم ما يقارب ٦٠% من سوق الإدارة الخارجية في الإعلام الآلي. يوجد عاملان أساسيان يمكنان من شرح ظاهرة قلة عدد المتعاملين، فمن جهة مفهوم الإدارة الخارجية يعد حديث نسبيا من جهة ثانية فتقديم خدمات الإدارة الخارجية يتطلب من المؤسسة المقدمة للخدمة امتلاك أصول عادة ما تكون مكلفة^(١).

كلما كان عدد المتعاملين في حقل الإدارة الخارجية قليل كلما كانت المؤسسات التي تلجأ إلى إدارة نشاطها خارجيا في وضعية، صعبة حيث أن المؤسسة تكون في وضع المجبر على التعامل مع المتعامل الذي قدم العرض حتى إن كانت غير راضية تماما بكفاءته. إن التركيز في العرض يعرض المؤسسات إلى تلقي خدمات لا تكون في المستوى المرغوب للجودة، مما ينتج عنه الاستجابة غير الملائمة لخصوصية احتياجات المؤسسة. وقد ينشأ اتفاق بين المتعاملين في السوق ما قد يعيق المؤسسة عن استرجاع النشاط والتوجه للتعامل مع متعامل آخر. إن عدد المتعاملين الخارجيين يكون قليل كلما زادت درجة التخصص في الخدمة المطلوبة، وهذا إذن ما يخالف الفرضية الأساسية للاقتصاد النمطي التي تقوم عليها أفكار المنافسة التامة من تواجد عدد كبير من المتنافسين في السوق. إن هذه الخاصية غالبا ما تكون غائبة في مجال إبرام الصفقات^(٢).

٢- خطر علاقة التبعية في اتجاه واحد: يختلف مفهوم الإدارة الخارجية تماما عن مفهوم «تقليص الحجم» «DOWNSIZING» حيث أن هذا المفهوم كما تم توضيحه سابقا يتمثل في التنازل فقط عن نشاط مؤسسة أخرى والعلاقة مع المشتري تنتهي بإبرام عقد البيع، بينما عندما تعتمد المؤسسة الإدارة الخارجية في

(١) Bertrand Quelin et Jérôme Berthelemy, op., cit., p:٤

(٢) علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره ص: ٦١، ٦٢.

وظيفة الإعلام الآلي مثلا أو وظيفة الإمداد فإن حاجتها إلى هذين النشاطين لا تنتهي حيث تكون المؤسسة إذن تابعة إلى متعامل خارجي فيما يتعلق بالخدمة التي اختارت التوقف عن إدارتها داخليا. فمثلا في سنة ١٩٩٤ قررت «شركة بلوتشايد» «BLUE SCHIED» وضع حد لعلاقة الإدارة الخارجية مع شركة «إي.دي.اس» «EDS»، وهذا القرار رغم أنه مؤسس على معايير عقلانية (الأداء غير المرضي وارتفاع التكاليف) اتضح فجأة أنه غير قابل للتحقيق حيث كان من غير الممكن تغيير المتعامل لكون موظفي شركة «بلوتشايد» «BLUE SCHIED» اعتادوا على طرق عمل «إي.دي.اس» «EDS» والتي تكون لديها تراكم معرفي عن أنظمة معلومات زبونها، وفي الأخير بعض بنود العقد فقط تمت مراجعتها وتم الإبقاء على العلاقة قائمة بين المؤسستين.

إن نشوء علاقة التبعية تشكل الانشغال الأساسي للمؤسسة التي تعتمد خيار استراتيجية الإدارة الخارجية وبالطبع فإن هذا الخطر لا يمكن توقعه لدى توقيع العقد حيث أن النزاعات بين الزبائن والمتعاملين لا تظهر إلا بعد مرور فترة زمنية معينة، فوفقا لنظرية تكاليف الصفقات «لويليامسن وكوز» فإن إبرام العقود يكون مصحوب بالانتهازية، حيث أن السلوكات المستقبلية لا يمكن توقعها، فأى عقد لا يمكن أن يكون متكاملا.

خطر الانتهازية وظهور تبعية قوية للمتعامل مرتفع. في نظر العديد من متخذي القرار فإن إعادة إدماج النشاط المدار خارجيا أمر شبه مستحيل فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن ٧٧% من مسؤولي المؤسسات المطبقة للإدارة الخارجية يعتقدون أن إعادة إدماج الأنشطة غير ممكن. ويمكن القول أنه حتى وإن كانت هذه العملية ممكنة فإنها لا تتم إلا بالتكاليف العالية^(١).

(١) Bertrand Quelin et Jérôme Berthelemy, op., cit., p:٥٦

٣- فقدان السيطرة (الرقابة) على النشاط: إن خطر إفشاء المتعامل الخارجي المعلومات السرية للمؤسسة يبقى نظري أكثر مما هو واقعي، حيث أن المتعامل عادة ما يكون متشدد في الحفاظ على سرية المعلومات حفاظا على سمعته والتي يمكن أن تتأثر بسرعة. إن فقدان الرقابة يكون في حال إخضاع وظيفة الإعلام الآلي للإدارة الخارجية، حيث أن هذه الوظيفة ذات علاقة برقابة التسيير، تسيير المخزون والتسويق...الخ فمسألة أمن المعلومات في هذه الحالة إذن يكون حساس.

خطر فقدان الرقابة على النشاط المسير خارجيا يعد في الغالب مهم خاصة فيما يتعلق بمتابعة أداء الخدمة ونوعيتها وسعرها.

المؤسسة الزبونة إذن، للتقليل من مخاطر الإدارة الخارجية مطالبة بتطوير كفاءات خاصة للتحكم في الرقابة على الوظائف التي تسير خارجيا، وهذا يفترض الإطلاع على المعارف في مجال النشاط الذي يدار خارجيا واستخدام أدوات التسيير الملائمة (تحديد الأدوار، تقييم الخدمة المقدمة، نظام العقوبات، لوحات القيادة والرقابة وتدقيق الوظيفة^(١)).

٤- فقدان المعلومات والمعارف الفنية: إن فقدان المعارف الفنية مسألة أساسية بالنسبة للمؤسسة، فتحويل التجهيزات الخاصة وخاصة جزء من الأفراد باتجاه المتعامل الخارجي ينتج عنه فقدان الكفاءات الفردية والتنظيمية وخطر فقدان الكفاءات يكتسي طابع غير قابل للمعالجة، وهذا رغم أن التسيير الداخلي للعلاقة وضمان المتابعة ووجود نظام رقابي وتطوير العقد يفترض أنها تمكن من الحفاظ على الكفاءات الفردية والحصول على أكبر قدر من المنفعة نتيجة تطبيق المؤسسة لمفهوم الإدارة الخارجية.

(١) Ibid,p:٧

على المدى الطويل ينتج عن هذه الاستراتيجية مخاطر هامة تتمثل في فقدان المعرفة الفنية حيث أن الإدارة الخارجية تتضمن فقدان المعلومات والمعارف العملية على مستوى النشاط الذي أسند إلى المتعامل الخارجي، وعليه فإن المنظمة التي تركز على بعض الكفاءات المحورية يمكن أن تتميز بالكفاءة على المدى القصير ولكن هذا الخيار قد لا يكون ملائم على المدى الطويل إذا كانت المنظمة قد تخلت عن كفاءات ذات الأهمية مستقبلاً، فالمنظمة تصبح ذات حساسية عالية للتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئتها الخارجية^(١).

٥- خطر انخفاض الأداء أو عدم الأداء: من مخاطر الإدارة الخارجية انخفاض الأداء أو انعدام الأداء وهذا المفهوم يتطابق مع الحالة التي يتولى فيها المتعامل تقديم خدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد. في هذه الحالة فإن الزبون يتحمل خسارة وللتقليل من هذا الخطر فإن المؤسسات تفضل في مرحلة اختيار المتعامل اعتماد معايير التجربة السابقة والسمعة التي يتميز بها المتعامل وبعدها تعتمد أنظمة المتابعة وأدوات الرقابة (اكتشاف الانحرافات، التحفيز لتحسين الأداء، العقوبات...الخ)

من الخطأ الاعتقاد بأن الخطر المرتبط بالأداء ينتج بصورة كاملة عن العرض فسلوك الزبون وغط التنظيم قد يكون لهما أثر مباشر على أداء المتعامل..

إن هذا الخطر يعرض الزبون إلى فقدان محتمل للامتياز التنافسي إذا كان يقوم خاصة على معارف فنية عملية فقط أو على تنظيم محدد فرقم الأعمال يكون معرض للخطر. نأخذ مثال مؤسسة تعتمد البيع بالمراسلة تقوم سياسة التوزيع فيها على رسالة واضحة «تسليم المبيعات خلال ٤٨ ساعة أو رد القيمة. فإذا كان نشاط النقل

(١) www.commentcamarche.net/entreprise/confogerance.php3-28k

المردار خارجيا غير كفاء فمن الذي يتحمل تكلفة انخفاض الأداء؟ وعلى هذا فإن تدقيق محتوى العقد يكون ضروري.

٦- خطر عجز المتعامل (شل الوظيفة): إن هذا النوع من الخطر ذو علاقة بكفاءة المتعامل ويمكن أن يتضمن ثلاثة أنواع:

- الخطر الفني على المدى القصير
 - الخطر الاقتصادي والمالي على المدى المتوسط
 - الخطر التكنولوجي على المدى المتوسط والطويل
- فالخطر الفني يبقى يرتبط بالمشاكل الفنية والاختلالات التي يمكن أن تحدث، والتي ينتج عنها عدم ضمان استمرارية تقديم الخدمة (مواقع الانترنت لاستلام الطلبات، شبكة الإنترنت للدخول إلى معطيات المخزون والأسعار، مراكز الهاتف...) بصورة عامة فإن هذا الخطر قابل للتوقع ويسير في العقد. العقوبات المالية يمكن أن تطبق في حال عدم الأداء.

الخطر الاقتصادي والمالي يتعلق بمسألة الاستمرارية الاقتصادية للمتعامل، حيث أن بعض الأسواق تعرف دخول متعاملين جدد إلى السوق تحت تأثير الاغراءات التي تتضمنها السوق دون امتلاكهم للتراكم المعرفي الناتج عن الخبرة والأقدمية، وهذا ما يتطلب إعداد دراسة معمقة للقدرة المالية للمتعامل ومدى اتصاف تجهيزاته بالاستقرار والمناخ الاجتماعي السائد لديه.

والخطر التكنولوجي يرتبط بعدم الأكادة فيما يتعلق بقدرة المتعامل على القيام بالاختيارات الملائمة للتكنولوجيا لتقديم الخدمة الملائمة بالتكلفة المناسبة. وفي بيئة الأعمال ذات الاعتماد الكبير على التكنولوجيا مثل الإعلام الآلي والاتصالات وخدمات الإمداد فإن الخطر يكون كبيرا^(١).

(١) Bertrand Quelin et Jérôme Berthelemy, op., cit., p:٧٨

٧- الخطر الاجتماعي: عمليات الإدارة الخارجية عادة ما تكون مصحوبة بتحويل الأفراد أو التسريح. ليس من المستغرب إذن أن يتسبب الإعلان عن اعتماد استراتيجية الإدارة الخارجية في حدوث اضطرابات اجتماعية كالإضرابات وذلك ما يحدث في العديد من المؤسسات التي تعتمد هذا الخيار الإستراتيجي، وهذا الشكل من أشكال مقاومة التغيير ظاهر، وقد يلجأ الموظفون إلى أشكال أخرى خفية لمقاومة التغيير كأن يلجأ الأجراء سواء الذين تم تحويلهم إلى المتعامل الخارجي أو أولئك الباقون في المؤسسة إلى محاولة إفشال هذه العملية (تقييد الإنتاج وانخفاض الدافع إلى العمل).

وعليه فنجاح الإدارة الخارجية يتوقف في جزء كبير منه على التسيير الجيد للبعد التعاقدى للموارد البشرية، وعلى وجود برنامج اتصالات. فمن الضروري إذن تسيير الخطر الاجتماعي بالتعاون مع المتعامل الخارجي، حيث أن للزبون والمتعامل مصلحة واضحة في ضرورة اعتماد تسيير دقيق للكفاءات الفردية.

إن تركيز المجهودات على الموارد البشرية يتضمن تقديم المشروع، الجدول المقارن للامتيازات الاجتماعية، تحديد طبيعة المستقبل... الخ. إن اعتماد برنامج اتصالات فعال يؤدي إلى تفادي: الفهم الخاطئ، مقاومة التغيير وردود الفعل السلبية لأثر الإعلان عن الإدارة الخارجية... الخ^(١).

٨- الانعكاسات الإدارية: الإدارة الخارجية لا تعني انفصال المؤسسة بصورة نهائية عن نشاط ما، فالمؤسسة تبقى في علاقة مع الموارد عن طريق المتعامل. الإدارة الخارجية إذن عبارة عن تحويل الموارد باتجاه المتعامل الخارجي حيث تكون العملية متبوعة بتموقع هذه الموارد لدى هذا المتعامل على المدى الطويل. إن الإدارة الخارجية ذات طابع استراتيجي وبالتالي فالعقد وهيكل المتابعة يلعبان دورا مركزيا.

(١) albama cooperative extension system, op, cit, p: ١,٢

في مجال الإدارة الخارجية للنشاطات العامة (المطعم، تسيير المحيط) فالعملية تكون سهلة التسيير، ففي حال سوء العلاقة مع المتعامل الخارجي يمكن حدوث الانفصال بين الطرفين وتعويض المتعامل بمتنافس آخر وعددهم في السوق مهم. ففي هذا المجال فالمتعاملين قابلين للإحلال وسوقهم تتصف بدرجة منافسة على مستوى عالي من الحدة، فالعقود تكون من النوع القصير المدى، من ١٨ شهر إلى سنتين.

على عكس ذلك عندما تكون الموارد المحولة إلى المتعامل خاصة فإن الإدارة الخارجية تكتسي طابع استراتيجي حيث أن المؤسسة تتعرض إلى مخاطر حيث تنشأ علاقة تبعية ويصبح من الضروري للمؤسسة الأصل أن تحمي نفسها من الانتهازية، حيث أن المتعامل الخارجي يسعى للبحث عن مصلحة الشخصية بعدم تقديمه للبيانات الصادقة، أي يقدم بيانات غير واقعية عن قدراته واختياراته واهتماماته، الأمر الذي ينتج عنه عدم تماثل البيانات بين الطرفين المتعاقدين؛ المؤسسة والمتعامل الخارجي الملتزم بتقديم الخدمة عن جودة الخدمات المقدمة، وقد يمتد الأمر إلى عدم الوفاء بالالتزامات وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الزبونة نتيجة ارتفاع تكاليف العقد^(١). وغالبا ما يكون للمدراء إدراك تام بمخاطر الخيار الاستراتيجي للإدارة الخارجية. في هذا الصدد يصرح أحد مدراء أنظمة الإعلام الآلي: «لقد تم اعتماد الإدارة الخارجية في كل شيء لكن الصيانة والتطوير، كان من المفروض عدم إدارتها خارجيا حيث أن الإدارة الخارجية للإنتاج تعد كافية لفقدان السيطرة على الأنظمة أمر صعب. فإن أفلس المتعامل الخارجي فسوف أكون في موقع صعب، ويبقى الحل الوحيد تقديم عروض مغرية لموظفيه». وعملية إعادة إدماج هؤلاء الموظفين في المؤسسة الأصلية

(١) Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, les nouvelles théories de l'entreprise, entreprise France, ١٩٩٥, pp:٥٤-٥٦

تمر بإعادة بناء الموارد الداخلية والعملية معقدة ومكلفة في آن واحد وتمر باسترجاع الأفراد والتجهيزات التي تم نقلها إلى المتعامل الخارجي^(١).

العنصران الأساسيان للإدارة الخارجية هما العقد ووضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ؛ ففيما يتعلق بالعقد يجب أن يتصف بالدقة قدر الإمكان لضمان حماية المؤسسة الأصلية حيث أن القاعدة التعاقدية أساسية فبموجبها يتم تحديد بدقة: مؤشرات الأداء، العقوبات المحتملة وقواعد تخلي أي طرف عن الطرف الآخر... الخ

للإدارة الخارجية انعكاسات تنظيمية خاصة وهامة، فالمؤسسة الأصلية تلتزم على المدى الطويل بتقديم موارد إلى المتعامل الخارجي ولكون المؤسسة تصبح في موقع التابع فإن العقد يصبح الأداة الأساسية للرقابة والضغط، والهدف يتحقق كلما كان العقد متكاملًا ودقيقًا. فالعقد إذن استثمار له تكلفته وهذا الاستثمار لا يمكن تقييمه إلا بعد حدوث اختلاف في وجهات النظر بين المؤسسة والمتعامل^(٢).

وإذا كان العقد مهم فنؤكد أنه بطبيعته غير متكامل وذلك راجع إلى مفهوم العقلانية المحدودة كما وردت لدى «هربر سايمون» «H.SIMON» عكس مفهوم العقلانية اللامحدودة الذي تقوم عليها أفكار الاقتصاد النمطي^(٣). فالفرد في الواقع يتصف بمحدودية القدرات والمعارف الشخصية لإجراء الاتصالات ومعالجة البيانات والاستفادة منها.

النتيجة الأساسية إذن للعقلانية المحدودة عدم القدرة على تفادي عدم اكتمال العقود، حيث أن الأفراد ليس بمقدورهم أن يتوقعوا مسبقًا مجمل الاحتمالات التي

(١) Bertrand Quelin et Jérôme Berthelemy, op., cit., p:١٢

(٢) Jean Claude Scheid, les grands auteurs en organisation. Paris: dunod, ١٩٨٠, pp:١٣٢-١٣٨

(٣) Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, op, cit, p:٥٤,٥٥

من شأنها التأثير على عقودهم، فالعقد لا يمكن أن يحدد مسبقا التزامات الطرفين في كل الحالات الممكنة وعليه فإن الشروط السابقة لإبرام العقد يجب أن تولى ببالح الأهمية. عدم تماثل البيانات بين طرفي العقد، ونوعية المعلومات المجمعة خلال المرحلة التحضيرية لها أثرها الواضح على علاقة المؤسسة مع المتعاملين الخارجيين، لذا يجب القيام بالبحوث الضرورية خلال هذه المرحلة بهدف الحصول على البيانات الصادقة قدر الإمكان للتقليل من تكلفة العقد^(١).

(١) Yves Frederik Livian, organisation: théories et pratiques, dunod: paris: ١٩٩٨, p: ١٤

الفصل الخامس عشر

إدارة الجودة الشاملة والمعايير الدولية

مقدمة

يتسم عالم اليوم بمجموعة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة المتمثلة خصوصاً في انتقال دول عديدة نحو نظام اقتصاد السوق- بكل ما يستلزمه هذا الانتقال من تحرير التجارة الخارجية، وتزايد الصراع على الأسواق وإرضاء العملاء، وكسب الميزات التنافسية -، وتنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية بالموازاة مع تكثف عملية التكتل الاقتصادي الإقليمي، إضافة إلى التطور الهائل للتكنولوجيا في كل المجالات، وانفجار ثورة الاتصالات والمعلوماتية؛ مما وضع المنظمات على محك صعب أمام مواجهة شرسة، وحتم عليها التعايش معها للبقاء والاستمرار في فرض وجودها بالسعي الجاد للتكيف مع بيئتها، عبر نشاط التسويق الذي يهدف إلى كسب رضا العميل وربح ولائه الدائم بتشكيل مزيج تسويقي يلبي حاجات العملاء الحاليين ورغباتهم المعلنة والضمنية وبالتالي الحفاظ عليهم واكتساب عملاء جدد.

ورغم ذلك قد لا تنجح المنظمة في تحقيق رضا عملائها كون قرارهم الشرائي لم يعد يعتمد على السعر لأن جودة المنتجات صارت تمثل أحد العوامل الرئيسية المحددة له، لذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، كما ساهم انتشار المواصفة العالمية الإيزو ٩٠٠٠ في ترسيخ الاتجاه المذكور بحيث فرضت هذه المواصفة نفسها ولاقت قبولا عاما في معظم دول العالم.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً يتكامل مع كل نظم المنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتشابه مع كافة مجالات النشاط ومستوياته، مما يجعل تطبيقه يقتضي إدخال تغييرات مستمرة وتحسينات متواصلة على عدد من الأنشطة والفاعليات في إطار منهجية متكاملة تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة منتجاتها، وصولاً إلى تحقيق رضا العملاء.

يلاحظ اليوم تزايد اهتمام الصناعة والمجتمع بالجودة. ويعود هذا الاهتمام الكبير لأسباب متعددة منها:

- تزايد عدد الزبائن المطالبين بالجودة.
- تعاظم وتفاقم المنافسة في الأسواق الداخلية والدولية.
- زيادة المطالبة بربحية أفضل وأحسن.
- تقديم تشريع أحسن للمسؤولية القانونية عن السلعة.

يمكن تقديم تعريف عام للجودة على أنها تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل على جودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة. وفي تعريف آخر أورده Deming: ١٩٨٦ أكد فيه أن الجودة: «تعني توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن، وهذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون والأرباح بالنسبة للمنظمة»
أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. أي العميل هو محور اهتمام الجودة وليس السلعة.

هناك تعاريف عديدة المفهوم (إدارة الجودة الشاملة) ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمينج عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناها من هذه التعاريف:

- هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء (معهد الجودة الفيدرالي).
- هي التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة.
- عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى.
- لقد فسّر Hansen: ١٩٩٨ مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالتالي:
- الشاملة: total وذلك لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة.
- الجودة: Quality أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات الزبون.
- الإدارة Management أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوماً بدقة.

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارة الجودة بحيث يكون كل شيء مستمراً في العمل.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أهمية الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وأن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينها تتحسن سمعة المنظمة.

ومن أهم دواعي الاهتمام بالجودة الشاملة:

- ١- حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والتي جعلت الجودة أمراً حتمياً
 - ٢- المنافسة المتصاعدة بين المنظمات الإنتاجية جعل المستهلكون يؤكدون على اختيار السلع ذات الجودة العالمية
 - ٣- استخدام تقانات المعلومات والاتصالات سهل تقديم المعلومات للمستهلكين وضمان حصولهم على أجود المنتجات
 - ٤- التحرير التجاري وضغوط العولمة جعل منظمات الأعمال ملتزمة بالمعايير العالمية بالنسبة لمواصفات السلع والخدمات المقدمة والمعروضة
- ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- المبادئ الخمسة الرئيسية في مجال الجودة الشاملة كما قدمها ديمينج:
- اجعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من نسيج العملية لا تعتمد على الفحوصات والاختبارات الهادفة إلى اصطيد الأخطاء ولكن تخلص من الأخطاء كلياً.
 - ارفع دائماً العمل الجماعي وازل العوائق التي تفرق بين الإدارات، اجعل الأفراد يتعاونون بدلاً من المنافسة
 - ابن علاقات طويلة المدى بين الموظفين والممولين والعملاء قوامها المصلحة المتبادلة
 - زود المديرين والموظفين بكل التدريب الذي يحتاجونه للمشاركة الكاملة في عملية التحسين
 - يجب أن تشارك الإدارة العليا في هذه الجهود لضمان استمراريتها في المدى الطويل

رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو:
(تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم).

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

١- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

٢- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل

٣- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء.

خامساً: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الشركة هي:

القيادة: إتباع أسلوب الإدارة على المكشوف منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة

إدارة الجودة الشاملة

الالتزام: من قبل الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة والالتزام من قبل العاملين

أيضاً

فرق العمل: العمل الجماعي هو احد متطلبات نجاح حيث تعد وسيلة مهمة

لاندماج العاملين

التصميم الفعال: أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن

اهتماماً واضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق المحلية والدولية.

التركيز على العمليات: توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.

سادساً: الأبعاد الدولية للجودة الشاملة:

إن موضوع الجودة يحتل مكانة واهتماماً كبيرين في الأسواق والتجارة الدولية. ففي السوق الدولي الجديد ستكون شروط الجودة الكامنة في خصائص السلعة هي الأساس الرئيسي في المفاوضات، بحيث سيكون لدى كل من المنتجين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة والبائعين والمستهلكين فهم مشترك لمكونات جودة مقبولة لسلعة ما.

إن المحاولات المضنية لإرساء قواعد لجودة أفضل على نطاق دولي ينتج عنها حاجة إلى مواصفات قياسية لجودة دولية. فقد وضعت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس الخطوط الإرشادية للجودة والتي تعرف بسلسلة الآيزو ٩٠٠٠ باعتبارها منظمة دولية متخصصة بالمواصفات القياسية الدولية وتضم عدداً من المؤسسات القومية للمواصفات القياسية. ويمكننا أن نحدد أهم الأبعاد الدولية للجودة في:

١. بُعد المنافسة الدولية International Competition Dimension:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية التي تجتاح العالم ستؤثر في كيفية توقيت تبادل السلع المنتجة إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وستكون جودة السلعة هي الأساس الشائع للاتصالات التجارية. ومن ثم يجب أن تهتم المنظمات والشركات بالتالي:

- تحول بعض الدول من كونها دولاً أعضاء وتحالفاً تجارياً إلى دول متنافسة تجارياً.

- تخفيض زمن دورة الإنتاج لمواجهة مسيرة الإنتاج الدولي المتعدد.
- زيادة الجهود لمسايرة ظاهرة تقليل طول دورة حياة السلع.
- زيادة التجاوب بهدف مواجهة الحاجة إلى العمل المشترك للقوى البشرية.
- مواجهة المشاكل المصاحبة لتخطي الحواجز الثقافية المتعارضة بين الدول.
- الحاجة المتزايدة إلى الاتصالات والتعاون الدولي.
- الحاجة إلى التنسيق بين الشركات المتعددة الجنسية والتعاون فيما بينها وتوفير السلع العديدة.
- تخفيض القيود التجارية.

٢. بُعد المواصفات المعيارية الدولية International Standard Specifications

Dimension

تضع المواصفات القياسية المعيارية الأسس اللازمة للتطابق الدولي، إذ يجب على كافة الشركات والمنظمات التي تتوقع المنافسة في الأسواق الدولية أن تتوافق أعمالها وسلعها مع هذه المواصفات. فلقد تطور الكثير من هذه المواصفات كرد فعل مباشر للتفاعل في الأسواق الدولية. ورغم أن لكل دولة مواصفاتها القياسية الخاصة بها، إلا أن هناك مواصفات معيارية عالمية موحدة تطبق على جميع المشاركين في السوق الدولي. وقد أدت الصعوبات الناشئة عن الارتباط بالقواعد القومية المختلفة وقدراتها إلى النداء بضرورة تنميط المواصفات القياسية. فبدلاً من وجود مواصفات قياسية أوروبية وأخرى أمريكية وثالثة آسيوية وهكذا، فإنه من الأفضل وجود مواصفات قياسية عالمية دولية تطبق على الجميع^(١).

(١) الصرن، رعد حسن (٢٠٠٥): طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إشراف: أ. د. عبد اللطيف عبد اللطيف، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص ٢٠٥.

لقد تطورت هذه المواصفات الموحدة كنتيجة للاشتراك في الآيزو ٩٠٠٠ السائد على المستوى الدولي، وبعكس الاعتقاد القائل بأن الآيزو ٩٠٠٠ ليس في حد ذاته مواصفات قياسية بمعناه المعرفي، وإنما عبارة عن الأسلوب الذي يمكن للشركة من خلاله إتباع المواصفات القياسية. وبالتالي يمكن للآيزو القيام بعملية مراجعة شاملة مع وضع الخطوط الإرشادية للشركات لكي تصمم وتنتج وتركب وتعاين وتعبئ وتسوق سلعها. ومن هذا المنطلق يمكن للمواصفات المعيارية القياسية أن تشق طرائق متنوعة للتعرف على المنظمات التي تغطي توقعات الجودة وبالتالي يمكن من خلال هذه المواصفات توحيد الأسواق الدولية.

٣. بُعد الاتفاقات الدولية: International Agreements Dimension

إن الاتفاقات الدولية التي تعقد حالياً في أجزاء مختلفة من العالم سيكون لها أثرها في المواصفات القياسية الدولية للجودة. فاتفاقيات النفط و اتفاقيات منظمة التجارة العالمية على سبيل المثال ستفرض الكيفية التي ستعالج بها قرارات جودة السلعة في السوق الدولي. وإن منظمة التجارة العالمية على سبيل المثال تتضمن اتفاقاً يختص بالفحص قبل الشحن، فالشركات والمنظمات داخل وخارج الحدود الاقتصادية ستتأثر بالتغيرات في العمليات الاقتصادية والمواصفات القياسية للصناعة.

٤. بُعد جوائز الجودة: Quality Awards Dimension

لقد أنشئت عدة جوائز للجودة لتشجيع المشاركة الفعالة في مجال حركة الجودة الشاملة. فعلى المستوى الدولي جذبت الجائزة العالمية الأوروبية للجودة والتي تلقي الضوء على التركيز الأوروبي السائد للجودة على معظم الطلبات في كل أنحاء العالم. وقد وضعت منظمة نيجيريا للتوحيد القياسي حديثاً شهادات المواصفات القياسية وجوائز للشركات المحلية التي تحقق المواصفات القياسية للجودة العالمية. وعلى مستوى الولايات المتحدة أصبحت جائزة مالكوم بالدريج

للجودة Malcolm Baldrige Award وزير التجارة الأمريكي حتى عام ١٩٨٧ أهم وأرقى وأشمل جائزة في وزارة التجارة الأمريكية. إذ إن هذه الجائزة التي بدأت في عام ١٩٨٨ في ذكرى تأبين مالكوم بالدريج. تهدف إلى تكريم وتشجيع الشركات التي أظهرت التزاماً كبيراً في تحسين الجودة. أي تشجيع الوعي الخاص بالجودة في الصناعات الأمريكية وإعدادها لكي تكون أكثر تنافسية في الأسواق الدولية.

٥. بُعد التغيير Change Dimension:

تتطلب المنافسة الدولية القدرة على مواجهة التغيير. وعلى كافة المنظمات والشركات أن تعد نفسها الإعداد الجيد لهذا التغيير الضروري. ويجب أن يتم هذا التغيير بهدف:

- إخبار كل مستهلك وزبون في أي سوق دولي بالتغيرات المتوقعة.
- إشراك كافة العاملين في التغييرات.
- إيضاح الفوائد الناتجة عن تحسين الجودة والتغيير في الأسواق الدولية.
- إحداث التغيير في الأسواق الدولية بفترات متقطعة.
- تطوير التغييرات الدولية واعتبارها مرحلة لتحسين الأعمال بشكل أفضل ولأشياء أفضل.

سابعاً: نظام الايزو

ما هو الايزو؟

تعريف الايزو (ISO) هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من ٩٠ هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية «ISOS» والتي تعني «Equal» متساوي.

ما هو نظام الايزو؟

إن تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً، أو مقبولاً من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد وهي التي وضعت مؤخراً أسساً وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية.

وقد أصبحت الإيزو ٩٠٠٠ ذات أهميته متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وإن لم يكن ملزماً إلا أنه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية. فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماماً بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الإيزو ٩٠٠٠ مقياساً معترفاً به دولياً لنظام إدارة الجودة. تكمن أهمية الحصول على شهادة الإيزو ٩٠٠٠ في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول إلى قلب المستهلك.

الجدول رقم (١٥-١): أهمية الإيزو للمؤسسة والعمال والعملاء

بالنسبة للعمال	بالنسبة للعميل	بالنسبة للمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> إعطاء العاملين شعوراً بالثقة والفخر بالنفس، بسبب وجود شهادة تؤكد أن في المؤسسة نظاماً للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين. تقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل. 	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على الشهادة يعني للعميل الثقة بأن المؤسسة تقوم بتزويده بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة. تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة وعن جودة المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم. العميل دائماً يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصادقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة. 	<ul style="list-style-type: none"> جودة المنتجات والتقليل من الفضلات. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلك وإظهارها بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتماماتها. إمكان دخول منتجات المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية التي تشترط الحصول على شهادة ISO 9000. زيادة أرباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التكاليف والمعيب من الإنتاج وزيادة مبيعاتها. رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأحسن والأكفاً. بناء علاقات قوية مع العملاء، وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء، وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة.

المصدر: د. علي السلمي، «إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ٩٠٠٠»، مرجع سابق (١٩٩٥)، ص ٣٢.

ثامناً: مجالات تطبيق نظام الإيزو:

الإيزو «٩٠٠٠» ليس نظاماً لإدارة جودة المنتجات وإنما نظام لضمان وتأكيد الجودة بحيث أن مفهوم «الإيزو ٩٠٠٠» هو أن المنتجات الجيدة تأتي من العمليات الجيدة، مما يتطلب توصيف وتوثيق كافة العمليات لتسهيل تطبيقها من قبل كل

العمال والموظفين في المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي للجودة من أجل تحديد الانحرافات والإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها.

إن اللجنة الفنية ١٧٦ في المنظمة العالمية للمواصفات العالمية القياسية I.S.O حاولت في تعديلها الأخير للمواصفات القياسية الصادرة ١٩٩٤ تطوير مفاهيم الإيزو، بحيث أصبح من الممكن اعتبارها أساساً متيناً للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتشير في هذا الصدد أن المواصفات القياسية العالمية ٩٠٠٠ الخاصة بتأكيد الجودة تتكون من الأجزاء الأربعة التالية (١٧) (١/٩٠٠٠ - ٢/٩٠٠٠ - ٣/٩٠٠٠ - ٤/٩٠٠٠)، كما أصدرت المنظمة العالمية القياسية ISO ١٠٠٠٠ الخاصة بتطبيق عائلة الإيزو ٩٠٠٠، ويمكن أن نعرضها في المخطط التاليين:

تاسعاً: عائلة ألي ISO ٩٠٠٠

١/ مواصفات ISO ٩٠٠٠^(١)

وتعد مواصفات ISO ٩٠٠٠ إرشادية من أجل مساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الإيزو الفنية (٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣)، ويشمل ISO ٩٠٠٠ أربعة مستويات:

- ISO ٩٠٠١: نظام الجودة - نموذج لضمان الجودة في تصميم والتطوير والإنتاج والتركيب، وأن هذه المواصفات تنطبق على المنظمات التي تتعامل مع المنتج ما منذ تصميمه إلى غاية الخدمات ما بعد البيع.

- ISO ٩٠٠٢: هذه المواصفة تغطي جميع مجالات سابقة الذكر ماعدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع، وتنطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج والفحص والاختبار والتركيب فقط.

(١) بوعنان نور الدين، مرجع سابق، ص ٢٧.

-ISO ٩٠٠٣: هذه المواصفة تغطي عملية الفحص النهائي والاختبار، وهي لا تعد نظام للرقابة على الجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

- ISO٩٠٠٤: وهي عبارة عن خطوط إرشادية تعطي المورد الخطوط الإرشادية للمنهج لاستخدامها في تطوير وتنفيذ نظام الجودة وتحديد إلى أي مدى ينطبق كل عنصر من عناصر نظام الجودة.

عاشراً: الأسباب التي أدت إلى شيوع نظام الأيزو ٩٠٠٠

هناك عدد من الأسباب وراء صدور المواصفات القياسية الايزو ٩٠٠٠ من أهمها:

١- ظهور تكتلات اقتصادية إقليمية مثل السوق الأوروبية المشتركة

٢- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية:

٣- الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة.

٤- سهولة تبني وتطبيق مواصفات الأيزو وشيوعها على المستوى العالمي.

حادي عشر: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة:

إن إدارة الجودة الشاملة لا تتعارض مع أنظمة إدارة الجودة (iso، ٩٠٠٠) بالرغم من وجود فارق بينهما وهناك علاقة بينهما فالشركات التي لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الحصول على شهادة المطابقة، والتي لديها شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة.

أما الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة، فمن أين تبدأ من أحدهما أم كلاهما؟

إن الحصول على شهادة المطابقة يمكن الشركة من التوجه نحو تطبيق الأساليب الأساسية لإدارة الجودة لشاملة، ولهذا نجد رغبة الشركات في أن تتطور

مواصفات (iso, ٩٠٠٠) باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أخذته بالاعتبار منظمة
(iso) والتي ركزت على الزبون (Customer Focus) حيث يمثل هذا التعديل في جوهره
تناغماً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة (iso / ٩٠٠٠ / ٢٠٠٠).

المراجع

- ١- الخضر، علي /ترجمان، غياث (٢٠٠٦-٢٠٠٥) التسويق الدولي
- ٢- اسطنبولي، اسماء (٢٠٠٨-٢٠٠٧) اثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق دراسة
حالة الشركة الوطنية للبناءات والمنشآت المعدنية في الجزائر
- ٣- عبد الله السقاف، حامد المدخل الشامل لادارة الجودة الشاملة
- ٤- عبد الوهاب العزاوي، محمد(٢٠٠٤-٢٠٠٥) ادارة الجودة الشاملة
- ٥- د.الصرن، رعد (٢٠٠٩-٢٠١٠) ادارة الجودة الشاملة الوظائف والمبادئ والممارسات
في العالم التنافسي
- ٦- الجودة الشاملة في سوريا، مقال الكتروني

الفصل السادس عشر

التسويق الدولي

مقدمة:

شهد العالم منذ الحرب العالمية الثانية سلسلة من التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة، وخاصة بظهور التكتلات الاقتصادية، المنافسة الدولية، انتشار الشركات المتعددة الجنسيات، الأدوار الجديدة للمنظمات العالمية... إلخ.

كما ظهرت في هذه الفترة ثورة تكنولوجية سريعة تمثلت أساساً في التطور السريع في عالم الاتصالات، المواصلات، المعلومات، واتساع مجالها، إضافة إلى ما ترتب عنه من سرعة فائقة في جمع وتخزين المعلومات، وانتقالها السريع بين أبعد نقطتين في العالم، مما ساهم في تحقيق «عالمية السوق»، بحيث لم يعد هناك سوق وطنية، أو إقليمية، بل اندمجت معظمها في سوق واحدة في عدد كبير من السلع والخدمات.

كل هذا أدى بالاهتمام بضرورة التسويق بصفة عامة، والتسويق الدولي بصفة خاصة، والحاجة إلى المعلومات التسويقية سعياً منها في غزو أسواق الدولية، وهذا طبعاً بعد تطوير منتجاتها ووجود وسيلة فعالة وشاملة لكافة الوظائف لتضمن انسياب وتدفق السلع والخدمات إلى الداخل والخارج.

ومن خلال هذا التطور والتقدم المستمر في مختلف الأنشطة التجارية، والصناعية والخدماتية، وبالأخص التكنولوجية، أصبحت الميزة التنافسية تقاس بمدى القدرة على الإبداع والابتكار والتجديد الذي يتماشى في نفس الوقت مع متطلبات الأسواق الخارجية، مما فتح مجالات واسعة للنمو أمام المؤسسات واقتحام الكثير من الأسواق وهذا بفضل الأهمية البالغة للتسويق الدولي، الذي يعتبر محدداً لنجاح المؤسسات في دخول الأسواق العالمية، وعليه فالمؤسسات التي تملك أنشطة تسويقية متطورة تستطيع أن تنافس بكفاءة وفعالية في الأسواق، وهذا ما يتجلى في النجاح الكبير الذي حققته مؤسسات الدول المتقدمة كالمؤسسات الأمريكية، الألمانية، اليابانية... إلخ.

يعد التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا عالمياً، فهو يعني القدرة على فهم الفرص التجارية في الأسواق الخارجية، واستيعابها لضمان النجاح ومواجهة المنافسة الدولية. كما يشير كذلك إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية، بهدف إشباع الحاجات، والرغبات الإنسانية، إلى جانب سعيه من التخفيف من الآثار المتزايدة والناجمة عن تزايد حدة المنافسة، وعلى النطاق المحلي والدولي.

أولاً: مفهوم التسويق الدولي:

نظراً لديناميكية وحركية العلوم الإدارية بشكل عام والتسويق بشكل خاص وتباين المدارس والاتجاهات العلمية والفكرية فإنه يلاحظ عدم توافق علماء التسويق حول تعريف محدد لمفهوم التسويق الدولي، لكن جميع التعاريف الواردة في الأدبيات والمراجع الإدارية للتسويق الدولي أجمعت على مجموعة من العناصر التي تضمنتها هذه التعاريف وهي^(١):

(١) علي إبراهيم خضر، مرجع سبق ذكره، ص ٣١٥-٣١٦.

- السعي لتحقيق أهداف الشركة بأبعادها الدولية.
 - البحث عن الفرص المناسبة لدخول الأسواق المستهدفة خارج إطار الحدود السياسية.
 - مراعاة خصوصية الأسواق الخارجية وتنوع البيئات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية.
 - الاهتمام بقوى المنافسة في الأسواق الخارجية.
 - نشاط التسويق الدولي هو امتداد لنشاط التسويق المحلي.
 - التركيز على البحوث والدراسات الخارجية للتعرف على احتياجات هذه الأسواق.
 - التركيز على التخطيط الإنتاجي وسياسات التوزيع والتسعير والترويج كعناصر للمزيج التسويقي.
 - الاهتمام بخدمات ما بعد البيع وخاصة بالنسبة للسلع المعمرة والاستثمارية.
- وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف للتسويق الدولي للعديد من الباحثين يعرفه عمرو خير الدين بأنه: «مصطلح يشير إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية»^(١).
- نلمس من هذا التعريف الطبيعة الأساسية للتسويق، فهي لا تتغير من التسويق المحلي إلى التسويق الدولي، إلا أن التسويق الدولي يتم عبر الحدود الدولية، وهنا وجه الخلاف بينهما، حيث يتطلب التسويق الدولي التعامل في أكثر من بيئة واحدة، وهذا ما يتيح مشكلات عديدة كتأثير أثر الأحداث الدولية على المؤسسة، وتعديل سلوكها، لكي يتلاءم مع الثقافات المختلفة، وتحديد ما يرغبه المستهلك.

(١) عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، ١٩٩٦، ص ٢٨.

كما يعرف كاتورا الذي عرفه على أنه «أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة». أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفت على أنه «عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمة والأفراد»^(١).

ويقول كذلك «Allain Ollivier» في هذا المجال «التسويق الدولي هو تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لأجل إيجاد علاقة بين الربحية والأسواق»^(٢).
إلا أن «Allain Ollivier» يقسمه إلى ثلاث خطوات رئيسية^(٣):

- المعرفة الجيدة للأسواق بالملاحظة والتحليل للطلب والمنافسة، الوسطاء، المحيط القانوني، التقني، الاقتصادي،...
- تحديد أو تعريف الغرض التجاري كعمل مستهدف ومختار، والبحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتج، السعر، التوزيع.
- التسويق الجيد للمنتجات وللخدمات الجيدة لسياسة الإتصال والتوزيع، وحسب A. Ollivier فهي تعتبر القواعد الأساسية لتسويق.

يعرف الباحث كاهلر Kahler التسويق الدولي على أنه تسويق السلع والخدمات في اثر من دولة واحدة عن طريق التصدير المباشر أو عن طريق إنتاج وتسويق السلع في أكثر من دولة بدون أن تعبر الحدود القومية، مثال تصنيع شركة فورد سياراتها في ألمانيا وتسويقها داخل السوق الألمانية.

(١) د. غياث ترجمان، التسويق الدولي، سلسلة دار الرضا، دمشق، ٢٠٠٨، ص ١٥.

(٢) Allain Ollivier, Marketing Internationale puf, que sait-je, press universitaire de France, Paris ١٩٩٠, P ٠٤.

(٣) Ibid, P ٠٥.

ما يؤخذ على هذا التعريف عدم تطرقه للمزيج التسويقي وتباين البيئات في الأسواق الخارجية، وعدم تعرضه لأهداف الشركات المصدرة القرية منها والبعيدة.

كما يرى الباحث باليوودا Paliwoda: أن التسويق الدولي يهتم بتطبيق عمليات التسويق عبر الحدود الوطنية، مبيناً الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المقارن، حيث يرى أن التسويق الدولي يشير إلى التسويق الخارجي بينما يهتم التسويق المقارن باختلافات نظم التسويق المحلي بين الدول.

وجاء هذا التعريف أيضاً غير شامل وبدون تحديد الفروق بين طبيعة التسويق الدولي والتسويق المحلي ودون أن يحدد ما هو المقصود بالتسويق المقارن والفرق بين التسويق الدولي والخارجي وما هي محددات وأبعاد كل منها. وأغفل أيضاً التعريف ضرورة مراعاة خصوصية الأسواق الهدفية.

وقد عرّف دانيلز وآخرون Daniels et آخرون التسويق الدولي على أنه عملية تعبئة موارد المنشأة لاختيار واستغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يتماشى معها ويعزز أهداف الشركة الاستراتيجية على المدى الطويل والقصير.

ونتصور بان هذا التعريف جاء مركزاً على استغلال واقتناص الفرص دون أن تكون هناك سياسات أو استراتيجيات للتسويق الدولي تقررهما الشركة مسبقاً ودون أن يتطرق أيضاً إلى الأوضاع السائدة في الأسواق الدولية المختلفة واحتياجاتها انسجماً مع أنماطها الاستهلاكية وقدراتها الاقتصادية.

ويعرف الباوم وآخرون Albaum et آخرون التسويق الدولي من وجهة نظر الشركة بأنه قسم من العمال يهتم بتخطيط وترويج وتوزيع وتسعير وخدمة السلع والخدمات التي يرغبها المستهلك الخير المستخدم عبر الحدود السياسية. مع التأكيد على أن التسويق الدولي يتضمن الأنشطة التالية:

- تحليل الأسواق الحالية والمرتبقة.
 - تخطيط وتطوير المنتجات التي يرغبها المستهلكين.
 - توزيع المنتجات عبر قنوات قريبة من المستهلك وتوفير خدمات ما بعد الشراء وما قبله.
 - الترويج للسلع والخدمات.
 - تحديد السعر المناسب للشركة والمستهلك.
- من وجهة نظر الباحث برادلي Bradley إن قرارات وعمليات التسويق الدولي تتطلب قيام الشركة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين، وإنتاج الأصول التي تحقق ميزة تفصيلية تسويقية، وإجراء اتصالات حول هذه الأصول، وتوزيعها وتبادلها دولياً عن طريق واحدة أو مجموعة من صيغ التعاقد على التبادل.
- كما هو ملاحظ يغيب عن هذا التعريف الهدف الأساسي من نشاط التسويق الدولي بالنسبة للشركة المنتجة والمسوقة، ويؤكد على الميزة التفضيلية التسويقية بينما المفضل التركيز على الميزة النسبية الإنتاجية قبل كل شيء لأنها تحقق للشركة القدرة التنافسية الأعلى في الأسواق الداخلية والخارجية لجهة توافر المواد الولية الرخيصة والخطوط الإنتاجية المتقدمة والكفاءات البشرية الفنية والإدارية المتميزة.
- أما الدكتور يحيى سعيد علي عيد فيعرف التسويق الدولي: «على أنه نظام مرّن يشمل مجموعة الأنشطة المرتبطة بانتقال السلع والخدمات والأفكار والتكنولوجيا والمعرفة من المنتج إلى عملائه في الأسواق الخارجية المستهدفة».
- ويعرفه عمر سلمان: «بالعملية التي يتم من خلالها خلق تمويل تبادل السلع بين المنتج والمستهلك، والتنمية الاقتصادية»^(١).

(١) عمر سلمان، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٦، ص ٦١.

ويتضح جلياً من هذا التعريف، أن عمر سلمان يركز على عملية التصدير، باعتبارها جزءاً هاماً من التسويق الدولي، حيث أن هذه العملية تساهم في توسيع نطاق التجارة الخارجية، والتنمية الاقتصادية.

أما تعريف دكتور على إبراهيم خضر فيعرف التسويق الدولي^(١): «هو النشاط الهادف إلى دراسة الأسواق الخارجية المستهدفة وبيئاتها المختلفة والعمل على تحقيق انتقال السلع والخدمات إليها وإشباعها كلياً أو جزئياً من خلال إتباع سياسات إنتاج وتسعير مناسبة وبرامج توزيع وترويج متقدمة تحقق مصالح الشركة وشرائح المستهلكين وضمان التوسع والاستمرار في تلبية حاجات الأسواق الخارجية».

مع التأكيد على أن دراسة الأسواق والبيئات الخارجية تعني إجراء البحوث والدراسات التسويقية ومعرفة الأوضاع الاقتصادية والقانونية من حيث التغيرات والمناخات السياسية السائدة والمتوقعة، والتعرف على طبيعة الأنماط والأذواق والعادات الاستهلاكية وغير ذلك.

ثانياً: مظاهر الارتباط الأولية بين التسويق الدولي، والتسويق المحلي، التجارة الدولية، التمويل الدولي:

١- التسويق الدولي والتسويق المحلي:

فالتسويق الدولي حسب «محمد صديق عفيفي» هو: «تلك الأنشطة التجارية التي توجه انسياب السلع من المؤسسة إلى الزبائن المرتقبين في أكثر من دولة واحدة»^(٢).

(١) علي إبراهيم خضر، مرجع سبق ذكره، ص ٣١٧.

(٢) صديق محمد عفيفي، نظم الاستيراد والتصدير، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ١٩٨١، ص ١٣.

وعلى ضوء ما أشير إليه، فإن هناك تشابه كبير بين التسويق الدولي والمحلي كظاهرة اقتصادية، إلا أنه هناك فرق وحيد هو أن انسياب السلع في التسويق الدولي في أكثر من دولة واحدة، وبالتالي جوهر الاختلاف يكمن في المحيط الذي تتعامل فيه معه، ثقافته، عاداته، أسلوب حياته، رقعته الجغرافية....إلخ.

وحسب الدكتور عبد السلام أبو قحف، فإن «الفرق الوحيد بين مفهوم التسويق الدولي، ومفهوم التسويق المحلي يكمن في اختلاف موقع أو مكان الممارسة فقط»^(١).

٢- التسويق الدولي والتجارة الدولية:

هناك من يعرف التجارة الدولية على أنها تحتوي تبادل السلع فقط، ويعني ذلك «الاستيراد والتصدير»، إلى جانب كل العمليات الإضافية، كالقروض، التأمينات، والنقل. ويعرف كامل بكري التجارة الدولية بأنها «تعني كل العلاقات التي تظهر على المستوى الدولي، فهي ليست خاصة بمنتج واحد، ولكن تهدف إلى تنظيم العلاقات بين الطرفين، البائع والزبون»^(٢).

من خلال هذا التعريف، يمكن استنتاج الفرق بينهما، فالتجارة الدولية هي عملية شاملة لكل العلاقات على المستوى الدولي، بينما التسويق الدولي هو الأداة التي تستخدم في تحديد وتوجيه السلع إلى المستهلكين، فيقوم بعمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية بهدف إشباع رغبات المستهلكين، بينما التجارة الدولية أوسع وأشمل من التسويق الدولي، فهي تهتم بكل العمليات التي تظهر على المستوى الدولي كالتأمين، القرض، النقل...

(١) عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، جامعة الإسكندرية، ص ٧٠٥.

(٢) كامل بكري، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٩، ص ٢٥-٢٦.

٣ - التسويق الدولي والتمويل الدولي:

بالنسبة للتمويل الدولي، فهو يتكامل مع التسويق الدولي من عدة نواحي أهمها، أنه يقدم المعايير التي تستخدم في تقييم بدائل الاستراتيجيات الدخول للسوق الخارجي، وبالطبع سيكون معدل العائد المتوقع من كل بديل هو أساس اختيار البديل المناسب، ولا شك أن القوة الشرائية للدولة المستوردة هو أحد العوامل التي يؤخذ في الاعتبار عند تقييم هذه البدائل، حيث تمثل نظم النقد الأجنبي وما ينتج عنها من تحويل أسعار عملة الدولة بعملات الدول الأخرى، أحد البنود المحددة للتكلفة الكلية التي ستتحملها الشركة، وكذلك مستوى العائد المتوقع ودرجة الخطر لكل بديل، وعلى أساسها، تحدد الشركة مدى دخول السوق الخارجية، وما هو البديل المناسب لعرض منتجاتها في تلك السوق^(١).

ثالثاً: أهمية التسويق الدولي وأبعاده:

١- أهمية التسويق الدولي:

أصبحت الكثير من الدول تهتم بإبرام الاتفاقيات الدولية، بالخصوص في مجال التجارة فيما بينها، لتشجيع التجارة الخارجية بشقيها «الاستيراد والتصدير»، وفي هذا الجانب نتناول أهمية التسويق الدولي، والفوائد التي تعود على الدول من خلاله. فحسب صديق محمد عفيفي، أن أكثر المكاسب وضوحاً وإيجابية، هو فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيا الدولة بمزايا على قريناتها في الدول الأجنبية^(٢).

(١) مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مجهول دار وبلد وسنة النشر، ص ٣١-٣٢.

(٢) محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤.

ويمكن توضيح أهميته في النقاط التالية:

- التصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدول، لاستيراد المنتجات التي تنتجها محلياً، وبالتالي فه يعتبر كسباً قومياً واضحاً، كما يؤدي إلى رفع المعيشة والتنمية، ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين.
 - التسويق الدولي يسمح ببيع فائض المؤسسة إلى الخارج، وخلق فرص للتوظيف، فهو ضرورة حيوية خاصة.
 - استفادة الدول النامية من استثمارات الأجنبية المباشرة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، رغم أن الدول المستثمرة في الدول النامية لا تفعل إلا بمصلحتها الخاصة.
 - الإسهام في دعم عجلة التنمية، لأن التسويق الدولي تحتاج إلى مهارات، ويخضع لعدة اعتبارات أخرى.
 - التسويق الدولي يساهم في خلق مناصب شغل من خلال التوسع في نشاط المؤسسة، بغية تحقيق أكبر عائد من خلال رفع حجم الإنتاج.
 - بناء سمعة جيدة على المستوى المحلي، والدولي للشركة.
 - زيادة رقم أعمال الشركة.
 - يساعد في الهروب من حدة المنافسة أو انخفاض الطلب من السوق المحلي.
 - المساهمة في تشجيع الإنتاج على نطاق واسع، مما يخلق وفرات كبيرة^(١).
- ٢- أبعاد عملية التسويق الدولي:

إن العناصر الرئيسية لعملية التسويق الدولي أو عملية التبادل الدولي، هي القدرة على فهم الفرص الخارجية، واستيعابها، وتحديد الفرص المربحة وتحليلها، وكأساس لتصميم استراتيجية المنتجات، والخدمات، الأسعار،... لتحقيق أحسن

(١) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ٧٠٧.

تبادل تجاري. إلا أننا نتساءل عن أوجه التشابه والاختلاف في أنشطة التسويق الدولي، لأن هناك درجات متفاوتة من الالتزام لغزو الأسواق الدولية. وحسب محمد صديق عفيفي يمكن إدراج أهم أبعاده في النقاط التالية^(١):

عدم قيام المؤسسة بأي جهد للبحث عن عملاء لها بخارج الحدود الوطنية، ومع ذلك تبع المؤسسة بعض منتجاتها لعملاء أجنب، وهم الذين يسعون إليها بأنفسهم. عند وجود فائض من الإنتاج بصفة مؤقتة، قد تلجأ المؤسسة لتصرفه في الأسواق الخارجية، دون النية في التصدير.

تبعاً للمرحلة السابقة، قد تفكر المؤسسة في أن تستمر في محاولات التسويق خارج حدودها الوطنية، لتحقيق عائد أكبر في شكل عقود وصفقات غير منتظمة، بمعنى أن المؤسسة تحاول الحصول على صفقات البيع في الأسواق الخارجية ولكن دون أن يكون لها تمثيل دائم.

امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية دائمة، مع استخدامها لوسطاء دائمين للقيام بعمليات التسويق الخارجي، أي بهدف توسيع سوق المنتجات التي يتم تسويقها محلياً، مع إدخال بعض التعديلات على المنتج إذا تطلب الأمر ذلك، بهدف مراعاة ذوق المستهلك الأجنبي.

منح التراخيص لمؤسسة أجنبية لتنتج بموجبها في أسواق تلك المؤسسات المحلية، وتكتفي المؤسسة المرخصة بعائد الترخيص، وخير مثال على ذلك ما قامت به Coca Cola، حيث قامت هذه الأخيرة بمنح تراخيص لعدة مؤسسات أجنبية في دول مختلفة لإنتاج نفس المنتج، وبنفس المواصفات والخصائص، وتحت نفس العلامة التجارية، وهذا بغية غزو الأسواق الدولية وتوفير المنتج للمستهلك بنفس

(١) صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤-١٥.

الخصائص (الذوق،...) في كل مكان مثلما فعلته في الجزائر، مصر، العربية السعودية...إلخ.

في هذه المرحلة تظهر فكرة لحدود الوطنية فتصبح العولمة بفضل نشاط التسويق الدولي، فهي تنظر للعالم بأكمله على أنه سوق لمنتجاتها. رابعاً: مبادئ التسويق الدولي:

يعتبر علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة التي نشأت حديثاً كاستجابة في الآونة الأخيرة نحو دخول أسواق أجنبية، وقد تطور هذا العلم في إطار عدد من المبادئ الرئيسية هي^(١):

١- التخصص وتقسيم العمل:

يقوم التبادل أساساً على مبدأ التخصص الدولي، حيث تتخصص كل دولة في إنتاج سلعة أو مجموعة معينة من السلع وتتبادلها مع غيرها من الدول، وترتبط ظاهرة التخصص بين الدول المختلفة بظاهرة التجارة الدولية ارتباطاً وثيقاً، فالتخصص يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ومن ثم تتمكن كل دولة من إنتاج السلع المتخصصة في إنتاجها بكميات أكبر من حاجاتها الاستهلاكية، كما تترك إنتاج السلع التي ليس لديها تخصص أو تفوق في إنتاجها الدول الأخرى ذات التخصص ويتم التبادل بين هذه الدول على أساس تخصص كل منها.

وتجدر الإشارة إلى أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل قد لا يقتصر على دولة واحدة، بينما قد يمتد ليشمل عدة دول تكون فيما بينها ما يسمى بالاتحاد

(١) فلاح أحمد، التسويق الدولي - مدخل ديناميكي، استراتيجي، مذكرة ماجستير، معهد لعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص ٩٤.

الاقتصادي، والذي يوجهه تزال كافة القيود على حركة السلع والخدمات وعناصر الإنتاج، وتتوحد السياسات الاقتصادية فيما بين الدول الأعضاء، ويتم التنسيق بينها بهدف وضع هيكل منتجات تخصص في إنتاجية هذه الدول مجتمعة، وتحديد أهم المنتجات التي سيتم استيرادها من الدول الأخرى، ويكون الفرار الخاص باختيار المنتجات التي سيتم إنتاجها مبنيًا على أسس اقتصادية والتكاليف الكلية التي ستحملها الدول الأعضاء، عند إنتاج كل سلعة أو خدمة مقارنة بتكلفة استيرادها. ومثال ذلك الاتحاد الاقتصادي الذي نشأ بين اليابان وكوريا الجنوبية وماليزيا وسنغافورة وتايوان وهونغ كونغ، لتنسيق هياكل الإنتاج فيما بينها في مواجهة دول العالم الأخرى، حيث استقرت هذه الدول مجتمعة على تركيز جهودها في إنتاج منتجات الغزل والنسيج والمعدات الكهربائية والأجهزة الإلكترونية وتصديرها إلى الأسواق الخارجية، وقد ظهرت بوادر النجاح لهذا الاتحاد حيث أصبحت هذه المنتجات مبيعا والأقوى منافسة في أسواق العالم المختلفة.

٢ - توازن ميزان المدفوعات:

ميزان المدفوعات هو إجمالي معاملات الدولة مع العالم الخارجي، خلال فترة زمنية معينة، وينقسم إلى قسم الحساب الجاري، وقسم حسابات الصفقات الرأسمالية وأخيراً قسم الحساب النقدي... وتسفر العمليات الاقتصادية المبرمة مع العالم الخارجي إما عند وجود عجز أو فائض في ميزان المدفوعات، وفي كلتا الحالتين (عجز أو فائض) يتعين على الدولة تسوية قيمة العجز أو الفائض مع الخارج.

ولما كان التسويق الدولي يتيح للدولة الاستفادة من مزايا التصدير التي تتركز أساساً في الحصول على النقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل الاستيراد وسداد العجز في ميزان المدفوعات، وكذا الاستفادة من الاستثمار الأجنبي، في تسوية الفائض في بعض الأحيان، وعليه فإن مبدأ توازن المدفوعات من أهم المبادئ التي تحكم أنشطة التسويق الدولي ومساهمتها في تحقيق هذا التوازن.

بمعنى أن يتوازن إجمالي ما يخرج من الدولة من قيم واردات وفوائد وقروض ومصروفات الشحن والتأمين مع إجمالي ما يدخل إلى الدولة من إجمالي الصادرات خلال العام، كأحد المعايير الهامة للحكم على مستوى فعالية التسويق الدولي.

٣- توازن الميزج التسويقي:

يقصد به الاهتمام بجميع عناصره الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، دون التركيز على أحدها على حساب العناصر الأخرى، بمعنى أنه لا يعتبر الميزج التسويقي متوازنا إذا تركز الاهتمام الرئيسي للشركة على عنصر السعر مثلا وإهمال العناصر الثلاثة، ويراعي أن توازن الميزج التسويقي من وجهة نظر التسويق الدولي لا تقتصر على ذلك فحسب، بل تشمل أيضا أن يكون الميزج التسويقي ملائما لقوى السوق الخارجية، وبمعنى أكثر تحديد أن يكون ملائما لأذواق المستهلكين في الدولة الأجنبية وقدراتهم الشرائية، وكذلك يكون مواجهها بفعالية للميزج التسويقي المقدم من جانب منافسين آخرين.

ومن جهة أخرى، فإن نجاح المنتج دوليا يعني نجاح الميزج التسويقي ككل وليس المنتج فحسب، وبالتالي فإن تسويق المنتج دوليا يستوجب بالضرورة تصميم وتنفيذ لعناصر الميزج التسويقي بشكل متوازن بما يناسب مع الاختلاف بين خصائص وثقافة المستهلك الأجنبي وقوة المنافسين في السوق الدولية.

٤- الميزة التنافسية للمنتج:

يضيف هذا المبدأ بعدا جديداً وهاما لأنشطة التسويق الدولي، حيث لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها فحسب، بل الأمر يمتد إلى أبعد من ذلك، حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة تنافسية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية.

وتمثل التنافسية على مستوى الاقتصاد الجزئي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى في داخل البلاد وخارجه، وذلك بالمحافظة على

حصتها من السوق المحلي والدولي. أمّا على مستوى الاقتصاد الكلي، فإن تنافسية الاقتصاد الوطني فتكمن في قدرته على تحقيق فائض تجاري بصفة مستمرة، وترتبط المنافسة بعدة عوامل تصنفها النظرة الاقتصادية إلى مجموعتين:

أ- منافسة بالأسعار: وتأخذ بعين الاعتبار التطور المقارن للأسعار (بين البلد وخارجه) وما يحددها من عوامل وتكاليف الأجور للوحدة المنتجة، والتكاليف الجبائية والاجتماعية وتطور الإنتاج وسلوك المؤسسات وتطور أسعار الصرف...الخ.

ب- المنافسة الهيكلية أو المنافسة بغير الأسعار: تتوقف هذه المنافسة على التخصص الذي يعتمد عليه البلد وعلى الديناميكية التكنولوجية والتجارية للشركات المصدرة (الإبداع وتمييز المنتجات والبحث عن النوعية والخدمات ما بعد البيع...) ونوعية تسيير الشركات، وخاصة تسيير مواردها البشرية وقدرتها على التكيف مع المحيط التنافسي.

وعلى سبيل المثال قد تكون جمهورية مصر العربية قادرة على إنتاج سلعة القمح مثلاً بتكلفة أقل من تكلفة استيرادها من الخارج، إلا أنه قد تفضل تركيز جهودها وتوجيه الجزء الأكبر من مواردها لإنتاج المنسوجات والسلع الغذائية، لما لها من ميزة نسبية تجعلها في موقف تنافسي قوي في الأسواق الخارجية إما في صورة جودة عالية أو أسعار منخفضة بالنسبة للسلع المنافسة، وبذلك تضاف سلعة القمح إلى هيكل المنتجات التي سيتم استيرادها من دول أخرى، وتضاف المنسوجات والسلع الغذائية لهيكل الإنتاج وهيكل الصادرات معاً، ويتضح من هذا المبدأ أن توجه الجهود داخل الدولة إلى التصدير وغزو الأسواق الخارجية وليس مجرد سد احتياجات السوق المحلية فقط.

٥- القوة الشرائية في الدولة المستوردة:

يرتبط التسويق الدولي بمدى القوة الشرائية للدولة المستوردة، والتي على أساسها يتحدد إلى أي مدى يكون دخول السوق الأجنبي أمراً مجدياً في الأجل

الطويل. ويقصد بالقوة الشرائية قدرة المستورد على الدفع بالعملة المحلية وسعر تحويل هذه العملة المحلية بعملات أجنبية أخرى، ووفقا لذلك يتحدد حجم السوق ومدى جدوى دخوله وتحديد أي الأشكال سوف تنتجها الشركة أو منح تراخيص لشركات وطنية أو الدخول مع شركات أخرى في مشروعات مشتركة.

خامساً: المزيج التسويقي الدولي:

يشكل المزيج التسويقي الدولي الأساس الرئيسي الأكثر حركة، وقدرة على التوافق والتعامل مع المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي، فعناصر المزيج التسويقي الدولي هي نفس عناصر التسويق المحلي، إلا أن تصميم هذه العناصر يكون ارتباطاً بالأسواق العالمية، لمحاولة تحقيق التجانس في الطلب العالمي على المنتجات.

ويعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة الوسائل التي يستخدمها مدراء التسويق لتحقيق أهدافهم، وتشمل هذه الوسائل العديد من العوامل، التي يمكن أن تلخيصها في: السلعة، توزيعها، تغييرها، وترويجها، بحيث يقوم مدير التسويق الناجح بإيجاد الخطة المناسبة من هذه العناصر الأربعة، وفقاً لمتطلبات كل ظرف من الظروف.

وينبغي الإشارة إلى أن عناصر المزيج التسويقي الدولي يجب أن تتصف بالاستمرارية نظراً للطبيعة الديناميكية التي تعمل فيها النشاط التسويقي الدولي، ومن ثم يجب إعادة النظر فيه من فترة لأخرى، حسب العوامل والتغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية الدولية.

١- المنتج:

تعمل المؤسسة التي تتوجه نحو الأسواق الدولية، وتصدير منتجاتها إليها والرغبة في التوغل فيها، مع مراعاة المزيد من الاهتمام بالسلعة ومتطلباتها، وهي مزيج من صفات ملموسة وغير ملموسة تشمل: الغلاف، اللون، العلامة...، إن

تقديم سلعة جديدة لسوق يعتبر من القرارات المهمة التي يواجهها مدراء التسويق، وذلك لما يتضمنه كل قرار من معطيات وعوامل تختلف باختلاف الظروف المحيطة حالة على حدى^(١).

ومنه القرارات الخاصة بالساعة من حيث تصميمها، تحديد جودتها، تشكيلاتها، غلافها اسمها التجاري، الخدمات المصاحبة لها، هي الأساس في تصميم باقي السياسات التسويقية. وعليه يرى الكثير من المهتمين بالتسويق، أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق.

أ- المنتج المحلي والمنتج الدولي:

يعد المنتج المادي الذي يشمل: العبوة، العلامة، الخدمة... مكونات المزيج التسويقي أو البرنامج التسويقي الدولي، ويعرف على أنه الكيان المادي الذي يتم إنتاجه لإشباع حاجة أو لرغبة معينة^(٢).

كما يعرفه البعض على أنه مجموعة من الخصائص والمكونات، التي يجب أن توافر بتوفر المستوى المرضي، الذي تسعى إليه المؤسسة في أهدافها التسويقية، كما أنه مجموع من المنافع التي تشبع حاجة المستهلك وهو يتضمن في طياته أبعاداً وظيفية، كالتصميم والتغليف، التعبئة، والخدمة^(٣).

كما أن وظيفة تعديل المنتج تعد وظيفة على درجة كبيرة من الأهمية في الجهود التسويقية، والمؤسسات التي ترغب في أن تكون ذات توجه عالمي، يجب أن يكون لها منهج قائم على إيجاد الجديد من الأسواق، واعتمادها على منتجات أو خدمات

(١) أبو بكر بعيعة، مبادئ الإدارة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ١٩٩٨، ص ١٢٦.

(٢) أبو بكر بعيعة، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٤.

(٣) P.Kotler et Dubois, Marketing Management; publi-Union, Vème édition, Paris, ١٩٩٢, P ٤٦٦

قابلة لتسويق في عدة أماكن. إلا أن هناك مؤسسات تعهد إلى بيع منتوجاتها المحلية بنفس الصفات والخصائص في الأسواق الخارجية.

ب- الطرق الخمسة لغزو الأسواق الدولية:

ينبغي على المؤسسات التي تعمل في الأسواق الخارجية، أن تقرر مدى التعديل الذي يجب أن تدخله على مزيجها التسويقي بما يلائم احتياجات المستهلك ورغباته في الأسواق المستهدفة.

وبهذا الصدد هناك خمسة طرق لغزو الأسواق الأجنبية، وهذه الطرق هي كالتالي^(١):

١- طريقة تنمية اتساع المنتج في السوق: ويقصد بهذا التوغل في السوق الأجنبية بنفس المنتج، دون إجراء أي تعديل يذكر، وتطبق هذه الطريقة المؤسسات التي لها منتوجات تصف بالعالمية، مثل «كوكا كولا» حيث يتم توزيع المشروب كما هو موجود في السوق المحلي، وفي جميع الأسواق الخارجية.

٢- طريقة التعديل في الاتصالات: يعني بها التوغل في الأسواق الدولية دون التعديل في المنتوجات، مع تعديل طريقة الاتصال وذلك بتكثيف الجهود الترويجية.

٣- التعديل في المنتج: وتتضمن هذه الطريقة إحداث تعديلات على المنتج لكي يقابل احتياجات ورغبات المستهلك الأجنبي، أو إجراء التعديل من أجل توحيد مواصفات المنتج.

(١) شلابي مصطفى، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ١٩٩٨، ص ٧٠.

٤- طريقة التعديل المزدوج: هي إحداث تعديل في مواصفات المنتج مع إجراء ترقية في المزيج الترويجي، وهذا لاختلاف تفضيلات المستهلك في الأسواق الأجنبية.

٥- خلق المنتج: وهي الطريقة الأخيرة، يركز فيها على تقديم منتج جديد في السوق، وقد تتطلب هذه الطريقة تكاليف مرتفعة، إلا أن نجاحها يعود على المؤسسة بأرباح كبيرة فتقديم منتج جديد يعد نقطة ارتكاز قوية في نمو وتقدم المؤسسة كما أنه يساعد على مواجهة المنافسة الحادة التي تفرضها المؤسسات الأجنبية. فالابتكار والتجديد يؤدي إلى وجود طريقة جديدة في العملية الإنتاجية، التي تؤدي بدورها إلى ازدهار ونمو الاقتصاد الوطني.

وبما أننا نتكلم عن سياسات وقرارات المنتج الدولي في غزو الأسواق الدولية يتطلب منا التطرق إلى دورة حياة المنتج الدولي.

ج- دورة حياة المنتج الدولي:

إن دورة حياة المنتج الدولي في الأسواق الدولية لا تختلف بدورها عن دورة حياة المنتج المحلي، وهي خمسة مراحل:

- مرحلة البحث والتطوير
- مرحلة التقديم
- مرحلة النمو
- مرحلة النضج
- مرحلة التدهور.

ولكل مرحلة خصائصها، فحسب «Vernon» فإن مبدأ دورة حياة المنتج الدولي تنطلق من الفرضية على أن الانحرافات التكنولوجية بين البلدان، وهي العوامل الأساسية المفسرة لسلوك الاستثمار في الخارج للتصدير، وكذلك دورة حياة

المنتج العالمي تصف لنا المراحل المتتابعة لحياة المنتج منذ الاكتشاف، فهي الوسيلة التي تفسر لنا الطريقة التي تتفاعل بها مختلف عناصر المزيج التسويقي غير الزمن، من أجل تحديد الإنتاج والتصدير، فالمؤسسة القائمة في نشاط معين بالولايات المتحدة الأمريكية تصنع منتوجاً جديداً فتنتشر هذا الاكتشاف في الأسواق الأمريكية، كمرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية تصدر هذا المنتج إلى الأسواق المتقدمة تكنولوجياً، وهذا لتمديد حياة المنتج، لأنه عندما يصل إلى بداية مرحلة التدهور، تقدمه بدورها إلى أسواق الدول الأقل تقدماً من الناحية التكنولوجية، وفي هذه الأسواق يمر المنتج بالمراحل السابقة الذكر، وعند وصول المنتج إلى مرحلة التدهور يدفع به إلى أسواق الدول الأقل تكنولوجياً من بقية البلدان كمرحلة أخيرة.

وهذه المراحل سوف نتطرق إليها بشيء من التفصيل فيما يلي^(١):

أ- المرحلة الأولى: مرحلة المنتج الجديد

تبدأ بتقديم المنتج الجديد داخل أسواق الدول الغنية لما فيها من موارد مالية، تكنولوجياً، ومهارات بشرية، وكذلك للأعداد الكبيرة من المستهلكين ذوي القدرات الشرائية والأذواق الراقية، فمثل هذه العناصر من شأنها أن توجد الحافز على اكتشاف الابتكارات والاختراعات الجديدة وطلبها، وكذلك المنتجات الجديدة في مثل هذه الدول لن تكون ذات حساسية مرتفعة السعر.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة التصدير

إذا بلغ المنتج مرحلة النضج في أسواق الدول الغنية، تبدأ المؤسسة في توزيع الإنتاج وفتح أسواق جديدة، مع أنه في هذه المرحلة يبقى المخترع الأصلي هو القائد في مجال الاختراع، غير أن هذا التوسع يدفع المنافسين إلى القيام بعملية التقليد وتطوير منتجات مماثلة.

(١) شلاي مصطفى، مرجع سابق، ص ٧٣.

ج- المرحلة الثالثة: توحيد الفنون التكنولوجية المستعملة

تبدأ هذه المرحلة عندما تنمو المنافسة في الأسواق، حيث تصبح التكنولوجيات الخاصة بالمنتوج شائعة، ومثال ذلك جهاز الكمبيوتر، حيث تصبح اعتبارات التسويق على درجة كبيرة من الأهمية، وتشهد هذه المرحلة كذلك السعي إلى الاستثمار المباشر في الخارج، وإلى الأماكن التي تسم بمستويات دخل أقل عند ذلك السائد في الدول الغنية مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وخلال هذه المرحلة ينتقل الإنتاج أساساً من USA إلى أوروبا، أو من أوروبا إلى الدول النامية، وهما تكون العوامل المحققة ليست نتيجة التكنولوجيا بل نتيجة الجهود التسويقية.

ونخلص بالقول إلى أن للأسواق الخارجية أثر على سياسات المنتج الدولي، وهذا للعديد من المتغيرات التي لها طبيعة متغيرة في كل سوق خارجي، وكذا المتغيرات الدولية، أسعار الصرف وغيرها من المتغيرات المختلفة في كل سوق، كالمنافسة، النظام القانوني، العادات الاجتماعية، المناخ السياسي، الأنماط الثقافية، الخلفية الدينية والأخلاقية، وكل هذه المتغيرات لها أثر مباشرة على سياسة المنتج الدولي، وكل هذه المتغيرات تقف حاجزاً أمام المنتج عند تقديمه لمنتج إلى السوق، دون التعرف على توجه السوق، ومدى استعداداته لتقبل هذا المنتج، فكل هذه المتغيرات التي سبق ذكرها تساعد في تحديد وتركيب شكل المنتج الملائم لكل دولة وسوق، لأن التسويق الدولي يعتمد على عمليات تتم في بيئة معقدة ومتنوعة تتطلب جهوداً مكثفة لتوليد الفهم والقدرة على التكيف بفعالية عالية مع هذه الصعوبات، أو المتغيرات لهذه البيئة المختلفة، وهنا لا يقتصر الأمر على اتخاذ قرارات سليمة في مجال المزيج التسويقي، الذي يساهم هو أيضاً في تطوير استراتيجية التسويق الدولي

٢- التسعير:

يعد قرار التسعير في الأسواق الخارجية من القرارات الهامة التي تؤثر على نجاح المؤسسة، حيث أن قرارات التسعير تساهم في زيادة الربحية، بالتأثير المباشر على حجم المبيعات المتوقعة، والأرباح التي يمكن تحقيقها من جراء ذلك.

فهو أحد القرارات الحيوية لحياة المشروع في المؤسسة، وأحد العناصر الإستراتيجية التي من ورائه تسعى المؤسسة لتحقيق الربح، بالإضافة إلى هذا يستخدم السعر كعنصر فعال ومؤثر يجذب المستهلكين، ومن هذا المنطلق، كان محور اهتمام الكثير.

أ- تعريف السعر في التسويق الدولي:

يقصد بالسعر بصفة عامة بأنه القيمة المعطاة لسلعة، أو خدمة معينة، والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي، وفي مجال التسويق الدولي «فإن سعر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية»^(١).

وكما يرى رجال التسويق أن السعر هو أهم عناصر المنافسة، مستدلين بالدراسات الميدانية التي أجريت في بريطانيا، ومن بين هذه الدراسات التي تؤكد أن السعر هو أهم عناصر المنافسة في المزيج التسويقي (الدراسة التي قام بها محمد صديق عفيفي حول صناعة النسيج والغزل في بريطانيا، حيث أجرى استقصاء حول ٣٦ مؤسسة، فذكرت ٣١ مؤسسة أهمية السعر في الترتيب الأول كأحد العناصر الإستراتيجية التسويقية.

ب- محددات السعر في الأسواق الدولية:

إن قرار التسعير يتأثر بعدة عوامل، على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند تحديد السعر في الأسواق الأجنبية، وفيما يلي سنتناول هذه المحددات وتأثيرها على قرار التسعير في الأسواق الدولية، والتي يمكن حصرها في الآتي^(٢):

(١) عمر سلمان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٩.

(٢) عمرو خير الدين، مرجع سابق ص ٢٩٥.

١- هدف المؤسسة: إن أهداف التسعير ترتبط بأهداف التسويق التي يتم تحديدها من طرف المؤسسة، وهذه الأهداف تتمثل في الإنتاج، المخزون، البيع، الربحية، وزيادة نصيب المؤسسة من السوق...الخ. إلا أنه غالباً ما يختلف هدف المؤسسة من سوق لآخر.

ففي الأسواق الأجنبية دوماً تعمل المؤسسة على التعمق وغزو السوق بتطبيق نظرية التمكن السوق، أما إذا كانت المؤسسة تعتمد في سوق آخر على الموزع فإنه من الأفضل لها فرض سعر مرتفع لاستخدام استراتيجية كشط السوق.

ومن ناحية أخرى، قد تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها من التسعير في بناء صورة معينة لمؤسسة، أي بمعنى أن الاستراتيجية المتبعة في التسعير، الهدف من ورائها الإسهام في خلق انطباع معين لدى المستهلك من أجل البقاء والاستمرار وكسب تأييد الرأي العام لها، حتى تستطيع تحقيق أقصى ربح ممكن.

٢- التكاليف: للتكاليف دور هام في تحديد السعر في الأسواق الدولية، وهو الأمر الذي لا يمكن تجاهله في التسويق الدولي، لذلك فإن التكلفة في الأسواق الأجنبية يجب أن تضمن كل شيء ضروري، لتوصيل المنتج إلى المستهلك مثل نفقات المبيعات، الإعلان، تكاليف البحوث، والتسويق إضافة إلى بقية التكاليف للسلعة ذاتها.

إلا أنه يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بأسعار مرتفعة في حالة ما إذا كان المركز التنافسي في المؤسسة طويلاً، وكذلك إذا اتبعت سياسة التمييز السعري.

٣- المنافسة: إن درجة المنافسة السائدة في الأسواق الأجنبية، تعتبر إحدى العوائق أو الاعتبارات الأساسية التي تؤثر على قرار التسعير في الأسواق الخارجية، فيختلف السعر في هذه الأسواق باختلاف قوة المنافسة في السوق الآخر، إلا أنه يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بأسعارها المرتفعة في حالة ما إذا اتبعت سياسة التمييز السعري.

٤- الحكومة: في العديد من الدول تفرض الحكومة بعض أشكال التحكم في الأسعار، كأن تفرض رسوما جمركية مرتفعة على المؤسسات الأجنبية، أو إصدار بعض القوانين والتشريعات تفرض على المؤسسة ألا تباع منتجاتها أقل من السعر الموجود في السوق، وهذا يؤدي إلى فقدان حصتها في السوق وإلحاق الضرر بها.

٥- قنوات التوزيع: إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها، فإن هيكل التوزيع هو الآخر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سياسة التسعير، بفرض تسعير معين في سوق أجنبية، لأن قنوات التوزيع المختلفة تتطلب تكاليف مختلفة، فمثلا استخدام نفس القناة في دولتين فرنسا والعربية السعودية، لا يعني هذا أن التكلفة ستكون متشابهة، لذا اختيار قناة معينة يؤثر في قرار التسعير وهذا ما يجعل المؤسسة مظطرة لاختيار قناة التوزيع الأقل تكلفة، حتى تستطيع تسعير المنتج وفق ما يرغب المستهلك.

ج- طرق التسعير^(١):

توجد أربعة أساليب يمكن للشركة الدولية الاختيار فيما بينها لتحديد أسعار التحويل:

١- تحديد السعر على أساس التكاليف: يعاب على هذا الأسلوب لتحديد أسعار التحويل ضعف الحافز على ضغط التكاليف أو تعظيم الأرباح بالنسبة لتلك الوحدات أو الفروع المشتري للسلع بأسعار منخفضة، على حين أن الفروع التي تباع منتجاتها بأسعار منخفضة قد تكون في حالة إحباط مستمر نتيجة عدم رؤيتها لأرباحها وتحويلها بشكل مقنع إلى الفروع الأخرى.

(١) عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص ٣١٢.

٢- تحديد السعر على أساس السوق: وهذه الأسعار قد تكون منخفضة بالنسبة للوحدات البائعة نظرا لإهمال الاعتبارات الخاصة بتكاليف الإنتاج والاعتماد فقط على ظروف السوق في الدولة التي يوجد بها الفرع المشتري.

٣- تحديد السعر على أساس الأسعار الاتفاقية لمعاملات شبيهة: وهي عبارة عن أسعار التعامل مع تجار آخرين من غير الفروع التي يجري البيع لها، والمشكلة التي تواجه هذا الأسلوب في التسعير تكمن احتمال عدم وجود مشتريين للمنتج في الأسواق الخارجية، أو بيع المنتجات بأسعار مختلفة في الأسواق المختلفة. وتتأثر أسعار التحويل بعدة عوامل منها:

- الضريبة على الأرباح في الدولة البائعة والمشتري.
 - الرسوم الجمركية في الدولة البائعة والمشتري.
 - الرقابة على النقد في الدولة البائعة والمشتري.
 - شكل ملكية الفروع في الدولة البائعة والمشتري.
 - تقييد حرية خروج الأرباح.
 - حصص الاستيراد المفروضة على التجارة الدولية.
 - الموقف الائتماني للشركة الأم.
 - الموقف الائتماني للوحدات التابعة للشركة الأم.
- ولتحديد أسعار التحويل بين الوحدات التابعة تقوم الشركات الدولية بوضع قواعد مرشدة كالتالي:

- تعامل الوحدات التابعة كمراكز ربح ويتم تحديد سعر التحويل بالشكل الذي يحقق أرباح معقولة لوحدات البائعة والمشتري.
- يتم تقسيم الربح تبعا للوظائف المؤداة في إنتاج وتسويق الحليب.
- يتم تقسيم هامش الربح بالتساوي بين الوحدات المنتجة والمسوقة للسلعة.
- يظل الاعتبار الحاكم في نهاية الأمر هو الأثر على ربح الشركة الدولية ككل.

هذا وقد قامت العديد من حكومات الدول النامية والدول الصناعية على حد سواء، بوضع قواعد لتحديد أسعار التحويل نظرا لاستخدام أسعار التحويل بواسطة الشركة الدولية كأداة لتحويل الأرباح الخارج وتدنية العبء الضريبي مما قد يؤثر على ميزان مدفوعات الدولة في المدى الطويل.

٣- التوزيع: كل منتج يسعى إلى إيجاد نوع من الترابط مع جميع المؤسسات التسويقية، التي تساعد على توزيع منتجاته، وتحقيق أهدافه، وهذه المؤسسات التسويقية يطلق عليها منافذ التوزيع والتي هي عبارة عن مجموعة من الوحدات التنظيمية التي يتم عن طريقها تسويق السلع.

أ- ماهية قنوات التوزيع: لا يمكن لعملية بيع المنتج الذي يتميز بخصائص فنية متميزة من حيث الجودة، السعر أو طريقة ترويجه، ما لم تتوفر منافذ توزيع لها أهمية كبيرة في المشروعات الحديثة.

لذلك يقول عفيفي: «اختيار منافذ التوزيع يعد من القرارات الهامة التي تواجه المؤسسات الحديثة في اختيار مشروع ما، لأحد قنوات التوزيع فإنه يؤثر حتماً على القرارات التسويقية الأخرى، الخاصة بالمزيج التسويقي»^(١).

فقناة التوزيع هي الطرق الذي تمر به السلع من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين، أما منافذ التوزيع فهي مجموعة من التنظيمات والمؤسسات المترابطة التي وظيفتها هي توفير السلعة للاستهلاك والاستخدام^(٢).

فحقيقة السوق الاقتصادية هي الفجوة التي تفصل بين المنتج والمستهلك، وبسبب هذه الفجوة لا بد من القيام ببعض الأنشطة بهدف الجمع بين مراكز الإنتاج والاستهلاك.

(١) صديق هفيفي، التسويق الدولي، وكالة المطبوعات الكويتية، الكويت، ١٩٨٧، ص ١٠٥.

(٢) نفس المرجع أعلاه، ص ١٠٥.

ويركز المهتمون بالتسويق على خمسة أهداف مشتركة لقرارات التوزيع، وهي كما

يلي:

- تحقيق تغطية مناسبة للسوق.
 - إبقاء السيطرة والرقابة على قنوات التوزيع.
 - جعل تكلفة التوزيع مقبولة.
 - تأمين استمرار العلاقات بين أعضاء القناة.
 - تحقيق أهداف التسويق، ممثلة بالحجم والحصة السوقية والعائد على الاستثمار.
- إلا أنه من الصعب تحقيق كل هذه الأهداف على المستوى الدولي، وذلك بسبب سلوك قنوات التوزيع الدولية، واختلاف البيئات وكذا نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

ب- طرق التوزيع الدولية: إن نظام التوزيع في دولة ما، يتأثر بدرجة التطور الاقتصادي للدولة والدخل الشخصي المتاح للإنفاق، بالإضافة إلى عوامل بيئية أخرى، كما أن الطبيعة المميزة لهيكل التوزيع الدولي تنشأ لاختلاف وظائف قنوات التوزيع، وتنوع المتغيرات والعوامل السوقية، المؤثرة على قرارات القناة، فالمؤسسة التي ترغب في تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية، أمامها طريقتين^(١):

أولاً: الطريقة المباشرة:

وجدت العديد من المؤسسات أن بناء نظام توزيعي داخلي خاص بها، هو الطريق الوحيد المرضي للوصول إلى الأسواق الخارجية، فالمؤسسة التي ترغب في تصميم نظامها التوزيعي الخاص بها دون التعامل مع الوسطاء، وتصريف منتجاتها إلى الأسواق الخارجية من خلال إدارات التصدير من أجل:

(١) شلاي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٨٤-٨٤.

- ارتباط المؤسسة بصفة مباشرة بأسواقها الخارجية.
- زيادة حصتها في السوق.

والمؤسسة التي تهدف إلى الاعتماد على مثل هذه القرارات، يجب أن توافر على مجموعة من الإمكانيات كقدرة المؤسسة على توزيع خبرتها في الأسواق الخارجية، وحجم نشاطها في السوق، الخارجي الذي يلعب دوراً مهماً في القيام بإدارة وتنظيم التوزيع الخارجي.

ثانياً: الطريقة الغير مباشرة:

هي التي لا يقوم فيها المنتج بتوزيع منتجاته مباشرة إلى المستهلك، والتي يمكن فيها اختيار وسطاء لتوزيع السلع، حيث يتحمل الوسيط المسؤولية في نقل المنتجات إلى الأسواق الخارجية وهذا ما يوفر للمؤسسة العديد من المزايا كإخفاض تكاليف التصدير، وسهولة التعامل من خلال هذه القنوات.

ج- قنوات التوزيع الدولية:

إن تصميم هيكل قنوات التوزيع في أي دولة يتأثر بدرجة التطور الاقتصادي للدولة، وبالدخل المتاح للإنفاق، بالإضافة إلى العوامل البيئية، مثل البيئة الثقافية، القانونية، السياسية، كما أنه يخضع للأهداف والاستراتيجية التسويقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأسواق التي ترغب العمل فيها، والسياسة التي تتبعها المؤسسة في تصميم هيكل قنوات التوزيع، عادة ما تكون نابعة من ظروفها وظروف السوق المستهدف، وعدد من العوامل الأخرى المؤثرة على قرارات التوزيع^(١).

وهذا يتطلب من المؤسسة دراسة مكثفة لجميع احتمالات البدائل المناسبة بقنوات التوزيع، وللسوق المستهدف، من أجل بناء أو تعديل قنوات التوزيع، فإذا قررت المؤسسة الاعتماد على الوسطاء في التوزيع، فإن عليها تحديد نوع الوسطاء

(١) صديق عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد، مرجع سابق، ص ٢٣٣.

وعدهم، وتحديد المعايير التي يتم على ضوءها اختيار الوسطاء المحتملين التعامل معهم، وأهم هذه المعايير هي:

- القدرة المالية للوسطاء.
- القدرة الإدارية
- طبيعة الوسيط وسمعته.
- التغطية السوقية.

حيث تقوم بعد ذلك المؤسسة تجميع البيانات والمعلومات من الوسطاء المحتمل التعامل معهم، من عدة مصادر، وأهمها: الغرف التجارية، الملقين التجاريين في سفارات الدول، النشرات الاقتصادية، وغيرها من المصادر الموثوقة. وفي الأخير تقوم المؤسسة بالاتصال بالوسيط والتفاوض معه لقبول بيع منتجاتها.

د- مشاكل التوزيع الدولية:

يمكن حصر المشاكل التي تتعلق بالتوزيع الدولي في الآتي^(١):

- عدم توفر قنوات التوزيع المناسبة، واستحالة تغطية السوق عن طريق قناة بسيطة، وكذا عدم وجود قنوات توزيع مناسبة.
- العوائق القانونية والمنافسة، فكثيرا ما يصادف المسوقون بعض العوائق في قنوات التوزيع التي يختارونها، ويعود سبب هذه العوائق إلى المنافسين الذين أنشأوا خطوطا لمنتجاتهم في قنوات التوزيع الدولية.
- مقارنة التغير والتطور، فالمؤسسات التي تكون وجهتها الدول النامية، هي مجبرة على إتباع أساليب تناسب طبيعة الدولة المستهدفة، وهذا لقلة تقبل هذا الأخير للتطور والتغير كما في الدول المتقدمة.

(١) شلاي مصطفى، مرجع سابق، ص ٩٠.

- مشاكل السيطرة والرقابة، وهذا يعود إلى درجة السيطرة والتحكم التي ترغب المؤسسة في ممارستها على الوسطاء الدوليين، ومدى تقبلهم لسياسات المنتج. ونصل في النهاية إلى أن اختيار قنوات التوزيع ذا أهمية كبيرة في نجاح استراتيجية التسويق الدولية، كما أن للأسواق الخارجية أثر في تحديد القنوات وذلك راجع لاختلاف البيئة التسويقية.

٤- الترويج: هو الترويج هو العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي، والذي يقصد به اتصال المؤسسة بمستهلكيها المختلفين، بهدف الحصول على المعلومات ودراسة سلوكهم الاستهلاكي. وكذلك يعرف المزيج التسويقي بأنه: «التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات، وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة»^(١). وكذلك هو خلق الوعي، إثارة الاهتمام، خلق الرغبة وحث المستهلك على طلب السلعة، ويسعى الترويج عموماً إلى تدعيم صورة المؤسسة ومنتجاتها في الأسواق الدولية^(٢).

وعليه فهو نشاط أساسي لكل مؤسسة وخاصة في ظل المنافسة، فلا يمكن لأي مؤسسة تقوم بالبحث عن العملاء والمستهلكين الاستغناء عنه، وكذلك يجري اختلاف مواقف المؤسسات ومنتجاتها وأسمائها من سوق إلى سوق آخر، وهذا يجزئنا إلى توقع اختلاف في طبيعة عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات... إلخ) باختلاف الأسواق.

(١) نفس المرجع أعلاه، ص ٩١.

(٢) عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٥.

أهداف الترويج:

هناك ثلاث أهداف رئيسية للترويج في الأسواق الدولية^(١):

أ- إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن الشركة:

تسعى الشركات التي تقوم بتسويق منتوجها دولياً إلى إظهار صورة ذهنية لها لكافة المتعاملين معها، وهي أول مهمة للترويج في السوق الدولية، حيث قبل أن يبدأ الترويج بتعريف المستهلك الأجنبي بمنتوج الشركة، من الضروري أولاً أن يعرفه بالشركة ذاتها وبأهدافها السابقة في الأسواق الأخرى، علماً أن المستهلك الأجنبي دائماً ينظر إلى الشركة المصدرة (أو المستثمرة) على أنه كيان مادي أجنبي يستوجب التعامل معه بحذر وعدم الثقة الكاملة.

ويكون هذا هدف الترويج، خاصة في المراحل الأولى لدخول الشركة للسوق الأجنبية، هو إعطاء صورة ذهنية جيدة عن الشركة حتى تشجع المستهلك الأجنبي على التعامل المستمر معها.

ب- التعريف بمنتوج الشركة:

إن المهمة الرئيسية للترويج هي تعريف المستهلك بالمنتوج ومواصفاته وسعره وأماكن توزيعه وكيفية استخدامه وأماكن مراكز الخدمة والصيانة التي يمكن اللجوء إليها، وتعتبر هذه المهمة من أصعب المهمات في السوق الأجنبية، حيث لا بد من دراسة المستهلك الأجنبي وخصائص العوامل الثقافية المؤثرة في سلوكه، حتى يتم تصميم الحملة الترويجية باللغة والشكل الذين يثيرا رغبة المستهلك الأجنبي للإقبال على شراء المنتج.

(١) مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٢-١٤٤.

وتجدر الإشارة إلى أنه أية أخطاء في العناصر الترويجية قد تؤثر سلباً على الحصة التسويقية التي ستحققها الشركة في السوق الأجنبي، فمثلاً تصميم رسالة إعلانية تحتوي على لغة لا يفهمها المستهلك الأجنبي، أو قد يفهمها بعكس ما تهدف إليه قد يؤدي إلى آثار سلبية على مبيعات المنتج.

ويعرف الإعلان على أنه: «يتضمن الإعلان عن المنتج في الأسواق الأجنبية، جميع الأنشطة التي يقوم بها مصدر ما لشد انتباه المستهلك المستهدف»^(١).

وحسب رأي فإن الإعلان أداة تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف الخطة التسويقية للمؤسسة، وطبقاً لتعريف السابق الذكر، فإنه يهدف إلى حث المستهلك النهائي على شراء السلعة المعلن عنها، وكذلك يعتبر طريقة البيع غير الشخصية، إلا أن لهذه الطريقة محددات في الأسواق الدولية.

ج- تنمية الحصة التسويقية للشركة:

يعتبر الترويج أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها الشركة لتنمية حصتها التسويقية في السوق الخارجية، فمن خلال الترويج يمكن إقناع المستهلك الأجنبي بالميزات التي تتوافر في منتج الشركة وتجعله متميزاً بشكل أفضل على المنتجات المنافسة له، والنتيجة الطبيعية لذلك هو زيادة إقبال المستهلك الأجنبي على منتج الشركة، بالإضافة إلى تحول بعض المستهلكين من شراء المنتجات المنافسة إلى شراء منتج الشركة، الأمر الذي يزيد من الحصة التسويقية التي تحصل عليها.

(١) صديق عفيفي، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٨.

الفصل السابع عشر

التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية^(١)

أولاً: تعريف التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية:

يُدعى استخدام الإنترنت لأغراض الأعمال بـ (الأعمال الإلكترونية E-business) أو التجارة الإلكترونية (E-commerce) وهنالك عدد متزايد من الباحثين في التجارة الإلكترونية يميزون بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية. إن الفرق الرئيس بينهما هو أن التجارة الإلكترونية تحدد التفاعلات بين المنظمات وزبائنهما، وبالمقابل فإن الأعمال الإلكترونية مصطلح أوسع يستوعب العمليات الداخلية في المنظمة.

وعلى الرغم من كثرة تعريفات التجارة الإلكترونية، فإن هنالك عنصرين رئيسين:

(١) للمزيد انظر إلى:

كافي، مصطفى، التجارة الإلكترونية، دار رسلان، دمشق ٢٠١٠.
نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ ٢٠٠٤.

تهتم التجارة الإلكترونية ببعض أنواع النشاط الاقتصادي، فمثلاً حينما يتم إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني للاستفسار عن أسعار منتج أو مواصفاته ستُعد هذه العملية تجارة إلكترونية بينما لا يُعد كذلك إرسال رسالة إلى صديق.

يحدث النشاط الاقتصادي عبر بعض الوسائط الإلكترونية مثل شبكة الحاسوب، ولذلك فإن الدخول إلى مخزن لبيع الأقراص المدمجة والسؤال عن أسعارها لا يُعد تجارة إلكترونية، في حين يُعد كذلك إذا تم الاستفسار عن السعر عبر الشبكة العنكبوتية العالمية .www

يطلق مصطلح التجارة الالكترونية على مجمل الخدمات التجارية التي تتعامل معها المجموعات (المؤسسات والشركات والأفراد) المعتمدة على المعالجة الالكترونية للبيانات (النصوص والصوت والصورة).

ويتضمن التعريف تأثيرات التبادل الالكتروني للمعلومات التجارية على المؤسسات، والعمليات التي تحكم الفعاليات التجارية.

هذا وتعتمد التجارة الالكترونية على تكنولوجيتين رئيسيتين هما:

تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات اللتين أفرزتا ضمن اندماجهما البنية التحتية- الإنترنت. وأوجدت الإنترنت القاعدة الاقتصادية والاجتماعية لنشر التجارة الالكترونية ما بين صغار ومتوسطي النشيطين في التجارة، إذ لم تعد هذه الوسيلة مقتصرة على كبار الشركات والمؤسسات التجارية الضخمة.

ويعود الاهتمام بالتجارة الالكترونية خلال السنوات الماضية إلى ما حصل من تطور في أساليب استخدام الإنترنت.

تعرف التجارة الالكترونية: «هي السوق الكوني الالكتروني الذي يتيح لجميع العاملين والمستفيدين في الحلقات الإنتاجية القدرة على التعامل الآني والفوري من خلال سوق مفتوح يشكّل أرضية للإدارة المتكاملة للعلاقات البشرية العملية والمعلوماتية».

كما تعرف «بأنها إدارة وتنفيذ الأنشطة التجارية المتعلقة بالسلع والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت (Internet)». وفي هذا الصدد يرى الكثيرون ضرورة التفريق بين مفهومي التجارة الالكترونية (E-Commerce) والأعمال الالكترونية (E-Business) حيث نجد أن مجال الأعمال الالكترونية هو مجال أوسع من التجارة الالكترونية فيتخذ نشاط الأعمال الالكتروني الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية كافة، بينما يقتصر مجال التجارة الالكترونية على مجال البيع والشراء للسلع والخدمات عبر الإنترنت.

ويعرف الأعمال الإلكترونية أيضاً فهي «استخدام المعلومات الإلكترونية لتحسين الأداء، وتكوين القيمة، والتمكين من علاقات جديدة بين منظمة الأعمال وزبائنها»، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها «استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية لتمكين المنظمات من إرسال المعلومات وتسليمها».

ويلاحظ أن نقل المعلومات يمكن أن يكون داخلياً تماماً، خلافاً للتجارة الإلكترونية التي تتجاوز حدود المنظمات عادة، كما نلاحظ أن الأعمال الإلكترونية - كما هو الحال في التجارة الإلكترونية - يمكن أن لا تستخدم الانترنت أو الشبكة العنكبوتية العالمية.

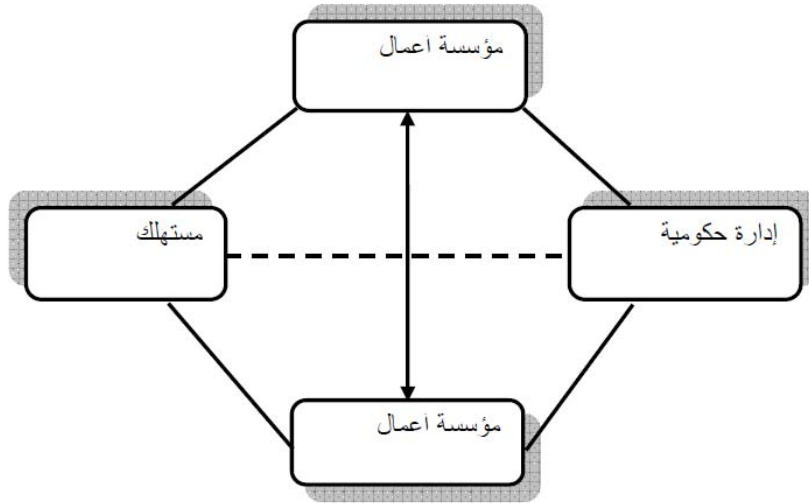
ويمكن لأنظمة الأعمال الإلكترونية أن تمتد إلى ما وراء الأسواق الافتراضية باستخدام أنظمة معتمدة على الإنترنت لتجميع ومعالجة البيانات من الزبائن والشركات والمنظمات والوكالات الحكومية لتعزيز مقدرة الأعمال على بلوغ أهدافها بفاعلية أكثر، وهذا يتضمن إدارة سلاسل التجهيز Supply Chains، وتقييم الفرص السوقية الجديدة، والتكيف مع التغيرات التقنية والقانونية. ومثل هذه الأنظمة تمكّن المنظمات من المراقبة والتقييم والاتصال بكلفة منخفضة من خلال استخدام شبكات الحاسوب الداخلية، ويمكن الاحتفاظ بالمعلومات في هذه الشبكات الداخلية محدثة، وإجراء أية عمليات عليها بكلفة منخفضة. وتمكّن هذه الأنظمة من تكوين نظام الإدارة الافتراضية Virtual

Management System

الذي يساعد على القيام بجزء كبير من عملية الإدارة باستخدام أنظمة معتمدة على الإنترنت.

ثانياً: أصناف التجارة الإلكترونية Categories of Electronic Commerce

للتجارة الإلكترونية مجموعة من الأنماط التي تدور حولها والشكل التالي يبين بعض تلك الأنماط حيث يمكن النظر إلى التجارة الإلكترونية على أنها مفهوم متعدد الأبعاد يمكن تطبيقه واستخدامه في أكثر من نمط وشكل كما يلي:



مؤسسة أعمال - مؤسسة أعمال Business to Business

وهذا النمط يتم بين مؤسسات الأعمال بعضها البعض من خلال شبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك لتقديم طلبات الشراء للموردين والعارضين، وتسليم الفواتير وإتمام عمليات الدفع، وهذا النمط من التجارة

الإلكترونية موجود من سنوات عديدة خاصة في تبادل البيانات إلكترونيا من خلال الشبكات الخاصة.

مؤسسة أعمال - مستهلك Business to Consumer

هذا النمط من التجارة الإلكترونية يمثل البيع بالتجزئة في التبادل التجاري العادي وهذا النوع قد توسع بشكل كبير مع ظهور شبكة الإنترنت، فهناك الآن ما يسمى بالمراكز التجارية للتسوق Shopping malls تقدم خدماتها من خلال عرض السلع والخدمات، لصالح المؤسسات وتقوم بتنفيذ الصفقات التجارية من حيث عمليات الشراء والبيع من خلال شبكات الإنترنت ويتم الدفع بطرق مختلفة أكثرها شيوعاً بطاقات الائتمان أو الشيكات الإلكترونية أو نقداً عند التسليم.

مؤسسة أعمال - إدارة حكومية Business to Administration

هذا النمط يغطي كل المعاملات بين الشركات والهيئات الحكومية. فعلى سبيل المثال، ففي الولايات المتحدة يتم الإعلان عن المشتريات الحكومية من خلال شبكة الانترنت ويمكن للشركات أن تتبادل الردود معها إلكترونياً. وحالياً يعتبر هذا النمط في مرحله وليده، لكنه سوف يتوسع بسرعة كبيرة إذا قامت الحكومات باستخدام عملياتها بأسلوب التجارة الإلكترونية.

مستهلك - إدارة حكومية Consumer to Administration

هذا النمط لم يبرز بعد. ولكنه ربما ينتشر مع انتشار التعامل الإلكتروني ونمو كل من نمط الشركة إلى المستهلك والشركة إلى الهيئة الحكومية.

ويشير الدكتور العيسوي إلى المصفوفة التي قدمها كوبل (COPPEL)، وذلك على النحو الموضح في شكل (١). وطبقاً لهذه المصفوفة، هناك تسعة أنواع من تطبيقات الإنترنت على الأنشطة التجارية وعلى أنشطة تبادل المعلومات، وهي:

حكومة	حكومة	شركة	مستهلك
حكومة	حكومة لحكومة	حكومة لشركة	حكومة لمستهلك
	G2G	G2B	G2C
شركة	شركة لحكومة	شركة لشركة	شركة لمستهلك
	B2G	B2B	B2C
مستهلك	مستهلك لحكومة	مستهلك لشركة	مستهلك لمستهلك
	C2G	C2B	C2C

شكل رقم (١) تطبيقات الإنترنت في الأنشطة التجارية وتبادل المعلومات.
وطبقاً لهذه المصنوفة، هناك تسعة أنواع تطبيقات الإنترنت في الأنشطة التجارية وتبادل المعلومات وهي:

التعاملات فيما بين الأجهزة الحكومية بعضها ببعض (G2G)، ويمكن أن تشمل هذه التعاملات تبادل المعلومات والتنسيق بين الأجهزة الحكومية. ولكنها يمكن أن تشمل أعمالاً ذات طابع تجارى كأن تؤجر هيئة الأوقاف أراضٍ أو شقق لوزارة أو أخرى من وزارات الدولة.

التعاملات فيما بين الأجهزة الحكومية والشركات (G2B)، حيث تستخدم الحكومة الإنترنت في إرسال المعلومات إلى الشركات واستقبالها منهم، كالمعلومات الخاصة بالضرائب والجمارك والأوضاع النقدية وما إليها.

التعاملات فيما بين الأجهزة الحكومية والمستهلكين (G2C)، وذلك لتبادل المعلومات الخاصة بحماية المستهلك مثلاً، أو لتقديم خدمات تعليمية أو ثقافية من الحكومة إلى المستهلكين، أو لبيع الإحصاءات للباحثين، وللإعلان عن الوظائف.

التعاملات فيما بين الشركات والأجهزة الحكومية (B2G)، هذا النمط يغطي كل المعاملات بين الشركات والهيئات الحكومية. فعلى سبيل المثال، ففي الولايات المتحدة يتم الإعلان عن المشتريات الحكومية من خلال شبكة الانترنت ويمكن

للشركات أن تتبادل الردود معها إلكترونياً. وحالياً يعتبر هذا النمط في مرحله وليده، لكنه سوف يتوسع بسرعة كبيرة إذا قامت الحكومات باستخدام عملياتها بأسلوب التجارة الإلكترونية.

التعاملات فيما بين الشركات بعضها وبعض (B2B)، وهذا النمط يتم بين مؤسسات الأعمال بعضها البعض من خلال شبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك لتقديم طلبات الشراء للموردين والعارضين، وتسليم الفواتير وإتمام عمليات الدفع، وهذا النمط من التجارة الإلكترونية موجود من سنوات عديدة خاصة في تبادل البيانات إلكترونياً من خلال الشبكات الخاصة.

التعاملات فيما بين الشركات والمستهلكين (B2C)، هذا النمط من التجارة الإلكترونية يمثل البيع بالتجزئة في التبادل التجاري العادي وهذا النوع قد توسع بشكل كبير مع ظهور شبكة الإنترنت، فهناك الآن ما يسمى بالمراكز التجارية للتسوق Shopping malls تقدم خدماتها من خلال عرض السلع والخدمات، لصالح المؤسسات وتقوم بتنفيذ الصفقات التجارية من حيث عمليات لشراء والبيع من خلال شبكات الإنترنت ويتم الدفع بطرق مختلفة أكثرها شيوعاً بطاقات الائتمان أو الشيكات الإلكترونية أو نقداً عند التسليم.

التعاملات من المستهلك إلى الحكومة (C2G)، مثل قيام الأفراد بسداد الضرائب أو رسوم تجديد رخص السيارات للحكومة عن طريق الإنترنت، والتقدم لشغل الوظائف المعلن عنها في المواقع الحكومية وسداد فواتير التليفونات وغيرها من المواقع على الإنترنت.

التعاملات فيما بين المستهلكين والشركات (C2B)، كالبحث عن أفضل المنتجات والمقارنة بين أسعار منتجات الشركات المختلفة من خلال تصفح مواقع هذه الشركات، أو الأسواق الحكيمة أو الافتراضية أو الظاهرية على الإنترنت، وكذلك بالدخول في مزادات على «الخط» مباشرة.

التعاملات فيما بين المستهلكين أنفسهم (C٢C)، ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك إنشاء شركة eBay.com مواقع يمكن للمستهلكين من خلالها تبادل عدد ضخم من السلع والخدمات فيما بينهم مباشرة، أي دون تدخل من الوسيط. ثالثاً: الوسيط الإلكتروني الإنترنت:

إذا كانت التجارة الإلكترونية هي إنجاز الأعمال باستخدام وسيط إلكتروني، صار من الشائع أن يكون هو الإنترنت، فإن الأمر يقتضي أن نقف على معنى صفة «الإلكترونية» في مصطلح التجارة الإلكترونية، وأن نبعض الحقائق عن هذا الكائن الذي فرض نفسه على العالم في السنوات الأخيرة، وصار اسمه يتردد أكثر من اسم أي شيء آخر نستخدمه في حياتنا العملية-الإنترنت.

إن صفة الإلكترونية تشير إلى «البنية الأساسية العالمية للحاسبات وتكنولوجيات الاتصالات والشبكات التي يجري عن طريقها معادلة ونقل البيانات الرقمية» (WIPO). فما هي الإنترنت؟ وكيف تعمل؟

كلمة الإنترنت ليست عربية، وإنما كلمة إنكليزية مكونة من مقطعين: المقطع الأول: هو Inter وهو اختصار لكلمة International بمعنى الدولية أو العالمية.

أما المقطع الثاني: فهو Net وهو اختصار لكلمة Network بمعنى شبكة. وبضم المقطعين لبعدهما يكون المعنى: الشبكة الدولية. ويطلق عليها البعض شبكة التشبيك أو شبكة الشبكات، ويعني أنها شبكة ترتبط معظم الشبكات في العالم دون أي اعتبار للحدود الجغرافية.

الإنترنت: هي شبكة عالمية ضخمة تربط الحواسيب الموزعة في جميع أنحاء العالم عن طريق خطوط الهاتف أو الأقمار الصناعية أو أنظمة الاتصالات المتنوعة^(١).

كما ويعرفها البعض بأنها «مجموعة من قنوات الاتصال المعقدة التي تشمل الآلاف من أجهزة الكمبيوتر المترابطة ببعضها البعض في صورة شبكة للمعلومات تتضمنها هذه الحاسبات وتضع ما بها من معلومات تحت تصرف أي مستخدم لأي جهاز حاسب مرتبط بهذه الشبكة»^(٢).

مثلاً كان ظهور الهواتف ثورة كبيرة في عالم الاتصال حيث أضحى بإمكان أي شخص توصيل صوته عبر الأسلاك إلى أي نقطة مخدّمة في العالم. صار بإمكان الإنترنت- هذه الشبكة العنكبوتية- توصيل المعلومات عبر العتاد الكمبيوترى إلى أدق وأبعد المناطق في العالم أيضاً، وترتبط نشأة الإنترنت^(٣) بمشروع حكومي بدأ تنفيذه عام ١٩٦٠، ويعود أصل الإنترنت إلى شبكة أربا نيت ARPA Net التي أسسها وكالة أبحاث المشاريع المتقدمة Advanced Research Project Agency في الولايات المتحدة الأمريكية، ويرمز لها اختصاراً بـ(A.R.P.A)، ومن هنا جاءت تسمية المشروع.

وكانت شبكة أبحاث ودفاع أقامتها وزارة الدفاع في الولايات المتحدة في بداية السبعينات لبحث أنظمة الشبكات ولإعطاء العلماء والباحثين آلية تواصل أفضل لتبادل بيانات المشاريع المختلفة. أولى نتائج هذه المبادرة كان تطوير وسائل جديدة لتوجيه البيانات في مسارات متعددة بواسطة وحدات من البيانات تدعى الحزم Packets. والشبكة العنكبوتية العالمية www وهي World Wide Web، أو ما

(١) د. باسم غدير غدير، الاقتصاد المعرف، دار المرساة، ٢٠٠٤.

(٢) د. محمد السيد عرفة، التجارة الالكترونية عبر الإنترنت، ١٩٨٢، ص ١.

(٣) Olivier HANCE et Suzan DIONNE - BALZ:Businss et droit dl nternet, ١٩٩٧.p.٣٢ ets

تسمى بالعربية الويب Web: هي النظام الذي يسهل ويفعل تبادل المعلومات عبر الإنترنت وذلك من خلال:

مخدّم الويب Server: وهو عبارة عن العتاد المتعلق بالكمبيوتر من جهة وبالبرامج المستخدمة من جهة، وهذا المخدّم يخزّن ويوزّع البيانات للكمبيوترات الأخرى المربوطة مع الشبكة في جميع أصقاع العالم.

متصفّح الويب Browser: وهو عبارة عن برنامج يستطيع من خلاله الفرد المشترك بالشبكة الحصول على البيانات اللازمة وتبادلها، ويكون مزوّدًا بمحرّك بحث يتعاطى مع كرت يركّب إلى جهاز الكمبيوتر (يسمى مودم) وهو بمثابة الباعث والمستقبل للبيانات في جهاز الكمبيوتر، ويكون مربوطاً إلى الهارد ديسك (الخرّان)، ويمكن للأشخاص المشتركين عبر الإنترنت بإنشاء مواقع خاصة بهم وبأعمالهم عبر الشركات التي لها متصفّحات على الشبكة. ويعرض هؤلاء المشتركون كل بياناتهم وأعمالهم وإعلاناتهم عبر ذلك الموقع، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على أية بيانات من مواقع أخرى. وهكذا حتى تغدو بيانات (معلومات) العالم بين يديك، ونكون في ركب الثورة المعلوماتية.

وقد ازدادت كثافة استخدام الإنترنت من قبل بعض هذه الشركات بنسبة وصلت إلى ٩٠%^(١). وذلك لأن هذه الشركات وجدت أن الانترنت يوفر لها عدداً كبيراً من حاجاتها ويسهل تحقيق أهدافها في التصريف، وتشجيع البائعين وإرشادهم، والمشتريين وتبادل المعلومات، والمشاريع المشتركة للبحوث والتطوير، وتطوير المنتجات، وتستخدم المستندات الالكترونية وتسترجع بيانات من قواعد بيانات متخصصة. وتقدم النصائح الفنية، وتوسع علاقاتها التجارية، وتحصل على

(١) جيل ايلورك، نمو النشاط التجاري على الإنترنت، ترجمة محمود الخفيف، مجلة الثقافة العالمية، عدد ٧٧، تموز ١٩٩٦، ص ١٠٢-١٠٣.

استطلاعات السوق، وتعقد الصفقات المربحة، وتحدد أماكن الخبرات والكفاءات التي تحتاج إليها وأن تباع منتجاتها مباشرة.

إن شبكة الانترنت كما قال «جيل ايلورك» (هي شبكة أي زمانٍ وأي مكان)^(١).
لقد أدت ثورة تقنية المعلومات بعلاقتها مع تقنية الحاسوب مع تقنية الاتصالات لنقل المعلومات ومعالجتها وتخزينها داخلياً وخارجياً إلى أثر كبير في الإنتاج والتسويق والتمويل. والإدارة في الإنتاج قادت إلى الأتمتة واستخدام الإنسان الآلي.
وثورة المعلومات هذه هي التي دعت «مارشال ماكلوهان» إلى إطلاق قولتها المشهورة (العالم قرية كونية عام ١٩٦٤ حيث أصبح الإنسان يشارك وهو في غرفة جلوسه في الأحداث العالمية بالصوت والصورة وكأنه حاضراً)^(٢).
مراحل تطور الإنترنت:

وعموماً يشار إلى ثلاث مراحل تطور الإنترنت (WIPO)^(٣):
المرحلة الأولى: وهي تمتد من أواخر الستينيات إلى أوائل التسعينات. وفي هذه المرحلة كانت استخدام الإنترنت محصورة في القطاع العسكري وقطاع البحث العلمي. وكان الأساس هو نقل النصوص (العادية) وعرضها على شاشات الكمبيوتر. كما كانت أشهر التطبيقات في تلك المرحلة هي البريد الإلكتروني ونقل الملفات.

(١) د. ماجد محمد شدد، العولمة، دمشق، ص ٧٠.

(٢) ولتر. ب. رستون، أقوال السيادة، ترجمة سمير عزيز نصار وجورج خوري، مراجعة د. إبراهيم أبو عرقوب، الأردن، ١٩٩٢، صفحة ٦٠.

(٣) د. إبراهيم العيسوي، التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٣، ص ٢٢-٢٣.

المرحلة الثانية: وهي تمتد من أوائل التسعينات حتى الوقت الحاضر. وهذه هي المرحلة التي شهدت الانتشار واسع النطاق للإنترنت، واستخدامها في الأنشطة التجارية، بل وتحولها للعمل على أساس تجاري. وكان الأساس في توسع استخدام الإنترنت هو الاستفادة من الشبكة العالمية للاتصالات التليفونية، في اتصال حاسبات المستخدمين بالشبكات من خلال تليفوناتهم العادية أو من خلال خط مخصص للاتصالات بالإنترنت، ويطلق عليه خط مستأجر، حيث يتم استئجاره من شركة التليفونات مقابل إيجار سنوي أو لمدة أقل. ويوفر الخط المستأجر عنصر السرعة في الاتصال، حيث يتفادى المشترك فيه زحام الاتصالات على الخطوط العادية.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة على وشك البدء، وسوف تشهد انتشاراً واسع النطاق لتكنولوجيات الاتصالات ذات المدى الواسع، حيث يجري اتصال المستخدم بالإنترنت من خلال وصلة فائقة السرعة وقابلة للاستجابة دائماً. كما ستشهد خدمات وتطبيقات الإنترنت توسعاً وتطوراً عظيمين.

من المتوقع قريباً ظهور جيل جديد من شبكة الإنترنت، يطلق عليه مشروع «إنترنت-٢». والهدف من هذا المشروع هو زيادة الإمكانيات الشبكية للجامعات والمراكز البحثية، ورفع كفاءة شبكات الاتصالات، وتحسين اعتماديتها وموثوقيتها، وذلك على النحو الذي يتيح لها تكامل الوسائط والتفاعل مع نظم الحاسبات وقواعد المعلومات، مع السرعة الفائقة في نقل البيانات. إذ تعتمد هذه الشبكة على تكنولوجيا الاتصال ذات المدى الواسع التي من المتوقع أن تكون أسرع ٦٠٠ مرة من الخطوط التليفونية. وسوف تركز الإنترنت الجديدة على شبكة رئيسية يطلق عليها Abilene.

وسوف تؤدي تنفيذ هذا المشروع إلى النهوض بالبحث العلمي التعاوني، كما سيؤدي إلى دعم التطبيقات الخاصة بكل من التعلم والتعليم عن بعد، وتشغيل

الأنظمة عن بعد، وذلك عن الاستجابة السريعة لمتطلبات الأمن القومي وإدارة الأزمات. ومن المتوقع أن تسفر هذه الشبكة عن تطوير ضخيم في تكنولوجيا البريد الإلكتروني ونظم البحث، وكذل في تأمين وصول المحتوى المعلوماتي بكفاءة عالية. كما أعلنت الحكومة الأمريكية أنها ستنفذ مشروعاً جديداً أطلقت عليه «مبادرة الجيل الجديد من الإنترنت»، وذلك من أجل زيادة السرعة المتاحة على الشبكات لتصل في النهاية إلى ألف ضعف مما كان متوافراً عام ١٩٩٥، وكذلك من أجل دعم تطبيقات الشبكات في جميع المجالات كالرعاية الصحية (الطب عن بعد) والتعليم والتعلم عن بعد والمكتبات الإلكترونية الرقمية والبحث العلمي والأمن القومي وخدمة البيئة ومواجهة الطوارئ. وهناك مشروعات أخرى مشابهة تقوم بها بعض التجمعات الدولية كالاتحاد الأوروبي الذي يهدف إلى إقامة شبكة عبر أوروبية تربط شبكات البحث القومية في ١٤ دولة أوروبية.

- مصطلح إسم الدومين: هو عنوان بالحروف والأرقام يسهل تذكره لجهاز كمبيوتر، مثل ٢٠٢٠.egypt.ww. ويمكن اسم الدومين المستخدم من الوصول إلى موقع كمبيوتر على الإنترنت دونما حاجة لاستخدام العنوان الرقمي الفريد الذي يطلق عليه IP address أي عنوان بروتوكول الإنترنت، والذي قد يأخذ الشكل (٢٣٤,٢٢,٤٥٨,٩٩). وتشتمل قواعد المعلومات المنتشرة عبر الإنترنت على قوائم بأسماء الدومين وعناوين وبروتوكول الإنترنت المقابلة لها.

وعند إجراء الاتصال بموقع ما، فإن هذه القواعد تقوم باستخراج عنوان بروتوكول الإنترنت المطلوب بمجرد إخبارها باسم الدومين الخاص بهذا الموقع وتوصيل المستخدم به (WIPO).

ويتركب اسم الدومين عادة من عدة مقاطع مفصولة بنقط يشير أولها إلى أداة الاتصال مثل الشبكة العالمية العنكبوتية www، ويشير المقطع الثاني إلى اسم جذاب للموقع مثل a harm، ويشير المقطع الثالث إلى تصنيف الموقع مثل:

- com دلالة على المواقع التجارية.
- org دلالة على المنظمات غير التجارية.
- mil دلالة على الهيئات العسكرية.
- int دلالة على المؤسسات الدولية
- net دلالة على مؤسسات خدمات الإنترنت
- edu دلالة على المؤسسات التعليمية
- gov دلالة على الحكومات والهيئات الحكومية.

أخيراً قد يوجد مقطع رابع يشير إلى اسم الدولة مثل uk في حالة المملكة المتحدة، و sa في حالة السعودية، و eg في حالة مصر. وبذلك نجد أن عنوان جريدة الأهرام هو:

www.ahram.org.eg

أما عنوان البريد الإلكتروني فهو يأخذ الشكل التالي في حالة مستهل الذي يرغب في شراء السيارة من شركة مرسيدس هو: elissawy@hotmail.com حيث يشير المقطع الأول إلى اسم الشخص، ويليه علامة @ بمعنى عند أو طرف الشركة أو الخادم المخصص للبريد الإلكتروني لديها.

مصطلح مضيف الإنترنت: ويعرّف المضيف بأنه أي نظام كمبيوتر له عنوان بروتوكول إنترنت IP address متصل بالشبكة، حيث يقوم باستضافة مواقع لمن يرغب، وذلك بتخصيص مساحات تخزينية لها على الخادم الخاص بهذا النظام. وقد تجمع بعض الشركات بين صفة مقدم خدمة الإنترنت وصفة مضيف المواقع.

مصطلح الخوادم المؤمنة: وهي خوادم تتيح للمستخدمين تشفير المعلومات، مثل تشفير المعلومات الخاصة ببطاقات الائتمان التي يساعد تأمينها على النهوض بالتجارة الإلكترونية.

الوسيط الإلكتروني: فقد عرفه القانون المصري بحسب المادة (٢) هو الشخص الذي يقوم، نيابة عن شخص آخر، بإرسال أو استلام أو تخزين رسائل البيانات أو

بتقديم خدمات أخرى فيما يتعلق برسالة البيانات، مثل مقدمي خدمة الإنترنت ومضيفي المواقع.

محرر الإلكتروني: هو كل انتقال أو إرسال أو استقبال أو تخزين لرموز أو إشارات أو كتابة أو صور أو أصوات أو معلومات أيًا كانت طبيعتها من خلال وسيط إلكتروني. العقد الإلكتروني: هو كل عقد تصدر فيه إرادة أحد الطرفين أو كليهما، أو يتم التفاوض بشأنه أو تبادل وثائقه كلياً أو جزئياً عبر وسيط إلكتروني.

التوقيع الإلكتروني: هو حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات لها طابع متفرد تسمح بتحديد شخص صاحب التوقيع وتمييزه عن غيره.

الوفاء الإلكتروني: هو وفاء بالتزام نقدي بوسيلة إلكترونية كالشيكات والكمبيالات الإلكترونية وبطاقات الدفع الممغنطة وغيرها.

لقد غيرت الإنترنت وجه عالم التجارة والأعمال، وقد ساهمت شبكات الإنترنت (والإنترنت والإكسترانت) في تحقيق الوجود الفعلي للتجارة الإلكترونية، ووفقاً للدراسات الإحصائية والتقارير الرسمية وتقارير الجهات الخاصة، فإن نمواً كبيراً ومطرداً قد تحقق في سوق خدمات الإنترنت والاتجاه نحو التجارة الإلكترونية، ففي الفترة من ٩٨ وحتى ٩٩ ازداد مستخدمو الشبكة العالمية بنسبة ٥٥٪، وازدادت مواقع الخدمة بنسبة ١٢٨٪ وازدادت نسبة عناوين المواقع المسجلة بنسبة ١٣٧٪.

ووفقاً لدراسة حديثة أجرتها مؤسسة المعطيات العالمية (IDC) فإن زيادة عدد مزودي خدمات الإنترنت (ISPs) في الولايات المتحدة بلغت ٤١٪ ما بين عامي ٩٨ و ٩٩ وان معدل الزيادة السنوي بلغ ٢٨٪ للسنوات حتى ٢٠٠٣ في حين تشير الدراسة إلى أن سوق تزويد خدمة الانترنت سيضيف للدخل العام ما يقارب ٤,٥

بليون دولار سنويا خلال السنوات الثلاثة القادمة. ووفقا لدراسات مؤسسة (NUA) المتخصصة باستراتيجيات الإنترنت، فقد بلغ عدد الأشخاص الذين دخلوا إلى شبكة الانترنت حتى أيار ١٩٩٩ (١٧١ مليون شخص) أكثر من ٥٠% منهم في الولايات المتحدة وكندا، ويوضح الجدول رقم (١) أعداد مستخدمي الانترنت كما في حزيران ١٩٩٩ تبعا للمناطق الجغرافية ونسبة مستخدمي الإنترنت إلى عدد السكان في أكثر الدول استخداما للإنترنت.

جدول ١

نسبة مستخدمي الإنترنت الى عدد السكان حسب تقديرات عام ١٩٩٨		مستخدمو الإنترنت (بالمليون) حسب المناطق الجغرافية حتى ١٩٩٩/٦/٨	
النسبة	الدولة	النسبة	العدد
٣٧%	أمريكا	٥٦,٦ %	٩٧,٠٠
٣٦%	كندا	٢٣,٤ %	٤٠,١
٣٣%	الدول الاسكندنافية	١٥,٨ %	٢٧,٠٠
٣١%	استراليا	٣,١ %	٥,٣
١٥%	بريطانيا	٠,٦ %	١,١
١٠%	ألمانيا	٠,٥ %	٠,٩
١٠%	اليابان		
٨ %	فرنسا	١٠٠ %	١٧١ مليون
	المجموع		

وتتضارب أرقام الدراسات الحالية حول عدد مستخدمي الانترنت، فتشير دراسات نشرتها مجلة انترنت العالم العربي. إلى أن العدد بلغ نهاية عام ٢٠٠٠ (٢٢٦) مليون مستخدم، في حين أشارت دراسات أخرى - اشترنا لها سابقا - أن عدد مستخدمي الانترنت بلغ ٤٠٠ مليون نهاية عام ٢٠٠٠ وأنه يتوقع أن يصل وفق تقديرات الأمم المتحدة إلى ٧٠٠ مليون نهاية عام ٢٠٠١ ومع مراعاة التباين في تقدير الدراسات الذي يعزى إلى تباين آليات حساب عدد المستخدمين الفعليين مقارنة بعدد الاشتراكات الفعلية، فإن الأرقام المتقدمة تعكس النمى الهائل في استخدام الشبكة وتجاوز الواقع للتقديرات البحثية.

في هذه البيئة المفعمة بالنشاط الإبداعي، القائمة على أعلاء شأن المعلومات وتسييد العقل المبدع على كل قيمة سواه، نشأت وبرزت أنشطة الاستثمار في المعلوماتية عموما، ولم يعد حقا صناعة الحوسبة والاتصالات (أجهزة وبرمجيات) هما وحدهما قطاعي التكنولوجيا العالية، بل أصبحت صناعة المعلومات الإطار الأكثر شمولاً للتعبير عن مكانة التكنولوجيا في تحريك عجلة الاقتصاد ورغد مصادر الدخل القومي. حتى أن التعبير عن العصر القائم لم يعد بالاصطلاح الشهير الذي ملأ الصحافة والإعلام على مدى التسعينات «عصر المعلومات» بل أصبح الحديث يتجه نحو وصف العصر الذي نحيا بأنه (عصر طريق المعلومات فائق السرعة - The Information Superhighway) الذي تتحول فيه ركائز ومحددات اقتصاديات المشاريع الكبرى، من القيم المادية، إلى القيم المعنوية:- المعلومات والملكية الفكرية وامتلاك التكنولوجيا وإبداعات حلولها واستخدماتها. في هذه البيئة التقنية، كان لا بد أن يطال التغيير سلوكنا، وأن تتحول أنماط أعمالنا الاستثمارية من النمط اليدوي (المادي) إلى النمط التكنولوجي (المعنوي بوجه عام)، لا في ميدان الإدارة ومعالجة البيانات وحفظها فحسب، بل في كافة الميادين: إدارة النشاط المصرفي، وإدارة حساباتنا المالية الخاصة، وعمليات الإنتاج، وإدارة شؤون العمل، وعلاقات المنشأة بالزبائن والعملاء والوكلاء، وتقديم الخدمات،

والتسويق، والإعلان، ... الخ، هذا التغير في السلوك كأثر طبيعي لشيوع التقنية العالية، كان السبب الرئيس وراء ميلاد ونماء التجارة الالكترونية. وهذا ما يظهر من الجدول التالي: الجدول (٢) عدد مستخدمي الإنترنت وحجم التجارة الالكترونية العالمية لسنوات عدة^(١).

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت في العالم (مستخدم)
١٩٩٤	غير متوفر
١٩٩٥	١٦,٠٠٠,٠٠٠
١٩٩٦	٣٦,٠٠٠,٠٠٠
١٩٩٧	٧٠,٠٠٠,٠٠٠
١٩٩٨	١٤٧,٠٠٠,٠٠٠
١٩٩٩	٢٤٨,٠٠٠,٠٠٠
٢٠٠٠	٣٦١,٠٠٠,٠٠٠
٢٠٠١	٥١٣,٠٠٠,٠٠٠
٢٠٠٢	٥٨٧,٠٠٠,٠٠٠
٢٠٠٣	٧١٩,٠٠٠,٠٠٠
٢٠٠٤	٨١٧,٠٠٠,٠٠٠
٢٠٠٥	١,٠١٨,٠٠٠,٠٠٠
٢٠٠٦	١,٠٩٣,٠٠٠,٠٠٠
شباط ٢٠٠٧	١,٠٩٣,٥٢٩,٦٩٢

(١) د. باسم غدير غدير، التجارة الالكترونية كأحد أشكال التجارة الخارجية وإمكانية تطبيقها في سورية في ظل المتغيرات المعاصرة، أطروحة غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة تشرين ٢٠٠٨.

رابعاً: أبعاد التجارة الإلكترونية

أولاً- البعد الاقتصادي للتجارة الإلكترونية: وهذا يتجلى من خلال:

دور التجارة في تحسين المزايا النسبية: يعني مصطلح المزايا النسبية بإنتاج سلعة أو خدمة بتكاليف أقل من الدول الأخرى وبجودة أعلى وذلك على مستوى الاقتصاد العالمي. ولكن السؤال كيف تقوم التجارة الإلكترونية بتحسين المزايا النسبية؟ إن التجارة الإلكترونية تؤدي إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية في الدولة، حيث إن الكفاءة الاقتصادية تتحدد من خلال ثلاثة شروط هي:

- كفاءة اختيار السلعة أو الخدمة.
- كفاءة تخصيص الموارد.
- كفاءة توزيع السلعة أو الخدمة.

إن زيادة الكفاءة الاقتصادية تؤدي إلى زيادة المزايا النسبية للاقتصاد القومي، مما يؤدي إلى زيادة الصادرات نتيجة لذلك.

يؤدي التوسع في التجارة الإلكترونية إلى حدوث تغيرات مهمة على مستوى السوق العالمي، من أهمها:

ظهور سوق عالمي واحد: تؤدي التجارة الإلكترونية إلى انعدام الحواجز المحلية وظهور سوق عالمي واحد خاصة أمام الخدمات والمنتجات القابلة للنقل إلكترونياً. زيادة التنافسية: تؤدي التجارة الإلكترونية دوراً مهماً في توفير المعلومات، مما يؤدي إلى تعرف عدد أكبر من المؤسسات على ظروف السوق، وتطور الأذواق والاتجاهات الطلب ونوعيته، مما يؤدي إلى دخول مؤسسات جديدة إلى السوق وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة التنافسية.

انتشار التحالفات الإستراتيجية: قد تتحالف بعض الشركات مع بعضها بعضاً للحصول على نسبة أكبر من الأسواق العالمية، حيث يمكن بناء مواقع مشتركة لمجموعة من الشركات لتقديم سلع وخدمات متكامل مع بعضها البعض. (مثلاً اندماج عملاقي الصناعات المعلوماتية hp و Compaq، واندماج Sony مع Ere cession في مجال صناعة أجهزة الهاتف المحمول).

دور التجارة في زيادة المزايا التنافسية: إن زيادة المزايا المتعددة للتجارة الإلكترونية مثل خفض التكاليف وتوسيع نطاق السوق يؤدي إلى مزيد من الفعالية والابتكار مما يمكن من تحقيق وزيادة المزايا التنافسية. أيضاً فإن تخفيض تكاليف إنتاج السلع أو الخدمات يؤثر تأثيراً إيجابياً على الاقتصاد وتخفيض التجارة الإلكترونية التكاليف من خلال الأمور الآتية:

- انخفاض تكلفة الإعلان والتسويق.
 - انخفاض شرط وجود الشركات المادية.
 - انخفاض تكلفة العمالة والتخزين.
 - انخفاض تكلفة التوزيع.
- التأثير الاقتصادي للتجارة الإلكترونية: وهذا يتجلى في النقاط الآتية:
- إحداث تغييرات جذرية في الأسواق المالية وذلك من خلال تسهيل العمليات التجارية وزيادة درجة الشفافية.
 - إسهام التجارة الإلكترونية في نمو وتحسين الإنتاجية والجدوى لدى المؤسسات وذلك بتطوير العلاقات مع المزودين والتعرف بسهولة عن المنافسين.
 - زيادة القدرة التنافسية للشركات والمؤسسات إن زيادة استخدام التجارة الإلكترونية سوف يقلل من تكاليف الصفقات وعمليات إنتاج وتبادل السلع والخدمات مما يسهل الدخول في الأعمال الجديدة وزيادة المنافسة،

وهذا بدوره سوف يخفض الأسعار ويزيد من جودة المنتج ويخلق منتجات جديدة متعددة.

- انخفاض الكلفة: من المعروف أن كلفة العرض على الشبكة غير مرتفعة نسبياً مما الفرصة للشركات بعرض منتجاتها بسعر أرخص.
 - إتاحة الفرصة للوصول إلى الأسواق العالمية: وبفضل التجارة الإلكترونية تحول العالم إلى سوق مفتوح أمام المستهلك بغض النظر عن الموقع الجغرافي للبائع أو المشتري، فإن التجارة الإلكترونية بطبيعتها تحقق هذا الهدف دون الحاجة إلى جولات توافق ومفاوضات، فإن التجارة الإلكترونية تستدعي جهداً دولياً جماعياً لتنظيمها لأنها بطبيعتها لا تعترف بالحدود والقيود القائمة وتتطلب أن لا تقيدها أية قيود.
 - ظهور أنشطة اقتصادية ووسائل اتجار جديدة توافق عصر المعلومات: وهذه الأنشطة تمن الدول المتقدمة منها والنامية من تنويع اقتصاداتها، ونذكر هنا بعض هذه الأنشطة: التجارة الإلكترونية عبر الهواتف النقالة، بناء الموارد البشرية الخاصة، التصميم الهندسي والإنتاج عن بعد، التعاملات التجارية الحديثة.
 - تعد التجارة الإلكترونية فرصة لاقتصادات الدول النامية: تلعب التجارة الإلكترونية دوراً حيوياً في تطوير القطاعات الاقتصادية في الدول النامية بشكل خاص.
- ثانياً- البعد الاجتماعي للتجارة الإلكترونية:

يشكل البعد الاجتماعي للتجارة الإلكترونية من وجهة نظرنا ومن وجهة نظر الأخرى ويتجلى هذا البعد بما يمكن أن تقدمه التجارة الإلكترونية للمجتمع وما هي محاذيرها على أفراد المجتمع ككل. وبالتالي فإن البناء الفوقي يلعب دوره الفاعل في هذا المجال. ونعتقد هنا بمقدار استيعاب تلك المؤسسات للفكرة يؤدي إلى دعمها وكذلك الاقتناع الكامل بجدواها ومنفعتاتها الاقتصادية لاعتقادنا بأن أي فكر اجتماعي ينطوي على جانب اقتصادي.

ثالثاً- البعد السياسي للتجارة الإلكترونية:

لا يستطيع أحد أن ينكر أهمية التجارة الإلكترونية في الحياة المعاصرة، من تقريب المسافات وإلغاء الحدود السياسية ما بين الدول والقدرة على شراء البضائع والخدمات بمختلف أنواعها والاطلاع على أحدث أفضل المنتجات.

لكن في ضوء التغيرات الحديثة والتكتلات السياسية والاقتصادية تلعب السياسة دوراً مهماً في التجارة الإلكترونية حيث الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تفرض حصاراً اقتصادياً على بعض الدول وخاصة العربية والإسلامية منها وتمنع عنها التقنيات الحديثة، وبذلك تؤدي إلى تأخرها في هذا المجال، وكذلك بسبب العلاقات السياسية المتوترة بين الدول يمكن أن تمنع بعض الدول الكبرى بعض الدول الأخرى من شراء أو الحصول على البرامج أو التقنيات الحديثة. أي الهيمنة الأمريكية على التجارة الإلكترونية فتطور قطاع الاتصالات مكن أمريكا من توسيع وتحرير أسواقها المحلية مستخدمة مبدأها في التنافس لخلق شركات قوية بدرجة كافية مالياً وتكنولوجياً لمهاجمة الأسواق الخارجية في أوروبا وآسيا.

رابعاً- التجارة الإلكترونية العالمية

لا تقتصر التجارة الإلكترونية على بلد واحد، ولكنها تتم عالمياً، وتحتاج أنظمة المعلومات التي تدعم التجارة الإلكترونية العالمية إلى مقدرات خاصة:

المقدرة على عرض شاشات بلغات متعددة، وعلى الرغم من أن اللغة الإنجليزية واسعة الانتشار حول العالم فليس كل شخص يعرفها، أضف إلى ذلك أن العديد من الذين يعرفونها يفضلون استخدام لغتهم الأصلية، وبالنتيجة ستعرض أنظمة التجارة الإلكترونية العالمية مواقع بلغات متعددة، مع خاصية تسمح للمستخدم باختيار لغته المفضلة.

المقدرة على التعامل مع عملات نقدية مختلفة، فعلى الرغم من أن أسعار المنتج ستعطى بعملة واحدة (الدولار الأمريكي مثلاً)، فإن نظام التجارة

الإلكترونية سيمكّن الزبون من الدفع بعملة أخرى (مثل اليورو الأوروبي)، ويقدم التحويل بين العملتين.

تحتاج أنظمة التجارة الإلكترونية العالمية أن تأخذ بالحسبان الاختلافات الأخرى بين البلدان:

- تحتاج أنظمة التجارة الإلكترونية العالمية إلى أن تكون حساسة للاختلافات الثقافية في البلدان المختلفة، فمثلاً هنالك أنواع معينة من المنتجات لن يتم ترويجها في بعض البلدان لأنها غير مقبولة ثقافياً.
 - على أنظمة التجارة الإلكترونية العالمية أن تتعامل مع قوانين مختلفة في بلدان متعددة، فمثلاً ليس من القانوني استيراد منتجات معينة في بعض البلدان.
 - ينبغي الالتزام بالضرائب والتعرفات المفروضة في أي بلد.
- وهذه العوامل بالإضافة إلى عوامل أخرى ينبغي أن تؤخذ بالحسبان في أنظمة التجارة الإلكترونية العالمية.

ويمكن أن تكون أنظمة التجارة الإلكترونية العالمية أنظمة ما بين المنظمات، فمثلاً تُستخدم أنظمة التحويل الإلكتروني للأموال العالمية لنقل الأموال دولياً.

خامساً- الخطوات الخمس لاستراتيجيه تجارة إلكترونية ناجحة

إن وضع استراتيجية ناجحة للتجارة الإلكترونية يُعد تحدياً جديداً أمام الإدارة الدولية، وقد اقترح أحد الخبراء (Venkatraman, ٢٠٠٠) خمس خطوات أساسية لبناء تلك الاستراتيجية:

- أن يتم البناء بالاعتماد على نماذج الأعمال والتطبيقات الحالية مع نماذج التجارة الإلكترونية الجديدة، حيث ينبغي البحث عن أساليب لاستخدام أعمال التجارة الإلكترونية لتخفيض التكاليف وتعزيز الخدمات التي تقدمها الأعمال التقليدية. يمكن أن تكون صفقات التجارة الإلكترونية رخيصة،

وتضيف قيمة إلى الزبائن، الذين بإمكانهم الحصول على أحدث المعلومات، فمثلاً لدى الخطوط الجوية الأمريكية خدمة البريد الإلكتروني لإشعار الزبائن بالتغيرات في جداول الرحلات.

- مواجهة تحدي تطوير منظمة للتجارة الإلكترونية، فالخيار الأساسي يتضمن التمييز بين القيام بأعمال التجارة الإلكترونية من خلال تنظيم مستقل أو تكامل تلك الأعمال مع الأعمال الحالية. إن أُنموذج التكامل يعمل جيداً حينما يبدو من الصعب فصل التجارة الإلكترونية عن المنظمة الحالية وبدون إرباك الزبون، كما أن هذا يتطلب إدارة عليا تسعى لاستخدام الشبكة وسيلة هجومية كجزء من استراتيجية الشركة، ولن يقتصر الأمر على الإدارة العليا بل ينبغي على الشركة بالكامل أن تُعد لتطبيق أُنموذج التجارة الإلكترونية.
- تخصيص الموارد لأعمال التجارة الإلكترونية، حيث ينبغي تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية لبناء استراتيجية تجارة إلكترونية ناجحة وتطوير مقدراتها، فإذا لم تتوفر هذه المقدرات داخل المنظمة فيمكن الاعتماد على مصادر خارجية بخصوص بعض العمليات أو من خلال التحالف الاستراتيجي مع شركاء.
- بناء بنية تحتية ممتازة للتجارة الإلكترونية كأساس لإستراتيجية التمايز، فالمصادر الممكنة للتمايز يمكن أن تتضمن بناء مواقع ممتازة على الشبكة، وتفاعل شخصي مع كل زبون، تبسيط الشركة وجعلها أكثر فاعلية، وتبسيط العمليات التجارية.
- التأكد من أن فريق الإدارة يدعم جدول أعمال التجارة الإلكترونية دعماً كاملاً.

سادساً- التحديات العملية لأعمال التجارة الإلكترونية:

ما هي التحديات التي تتوقعها الشركة حين تطوير أعمال التجارة الإلكترونية؟ وجد بحث في العام ٢٠٠٠ والذي تم على أكثر من (٣٠٠) شركة

رئيسة في الولايات المتحدة وأوروبا انه على الرغم من أن الكثير من الشركات تحقق فوائد من التجارة الإلكترونية إلا أنها تدرك في الوقت نفسه أن هناك مشاكل وتحديات، ومن أبرزها:

- إن إيجاد شركات وتحالفات مع الزبائن أو أطراف ثالثة يُعد حاسماً لغرض النجاح.
 - بسبب النقص في عدد الأشخاص الذين لديهم مهارات التجارة الإلكترونية يبدو من الصعب جذب الأشخاص للعمل في مجال التجارة الإلكترونية والاحتفاظ بهم وتطويرهم.
 - لا يزال التدريب والتطوير في مجال التجارة الإلكترونية غير كافٍ.
 - إيجاد وسائل توفر فرصاً متزايدة وامتييزات وظيفية تساعد على بقاء العاملين في مجال التجارة الإلكترونية.
- من الصعب تحديد أية وظائف للتجارة الإلكترونية يتم الاعتماد فيها على مصادر خارجية، فالعديد من الشركات تقوم بذلك ولكنها تتردد في تلك الوظائف التي لها علاقة مباشرة بالزبون.
- كيف تتمكن الشركات من مواجهة هذه التحديات؟ هنا ينبغي التمييز بين شركات تقوم بالأعمال الإلكترونية بالكامل، وشركات ذات أعمال تقليدية ولها وحدة أعمال إلكترونية، فبالنسبة للشركات التي تقوم بالأعمال الإلكترونية بالكامل يمكن أن تواجه التحديات من خلال:
- تطوير أنظمة معلومات وإدارة تستجيب إلى النمو السريع.
 - اتخاذ القرار السريع والإبداع والابتكار والمرونة.
 - بناء علاقات خارجية مع الزبائن والشركات التي تدعم التجارة الإلكترونية.
 - جذب الموهوبين المتمكنين من التجارة الإلكترونية والاحتفاظ بهم.
 - تطوير فريق إداري فاعل.

وأما المجموعة الثانية من الشركات فيمكن أن تواجه التحديات من خلال:

- إشاعة الرؤية والالتزام بعمليات التجارة الإلكترونية داخل المنظمة
- تغيير الهيكل التنظيمي للتوكيد على إعادة الترتيب السريع للموجودات والمقدرات.
- تغيير ثقافة المنظمة لإنشاء بيئة داعمة للتجارة الإلكترونية.
- جذب العاملين ذوي المهارة في التجارة الإلكترونية والاحتفاظ بهم.
- تعديل برامج الموارد البشرية لكي تناسب متطلبات المهارات المختلفة لدى العاملين في التجارة الإلكترونية.

سابعاً- فوائد أنظمة الأعمال الإلكترونية في أنشطة الأعمال الدولية

لماذا الأعمال الإلكترونية مهمة؟

يعتقد البعض أن هناك تحولاً أساسياً في أسلوب القيام بالأعمال، ومنظمات الأعمال تستخدم تقنيات المعلومات والحاسوب للقيام بأعمالها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، ولكن هذا في الواقع ليس شيئاً جديداً فلقد بدأت أتمتة الأعمال منذ أكثر من ٤٠ عاماً مضت، وفي الوقت الحاضر توجد منظمات أكثر وأكثر لا تستخدم تقنيات المعلومات والحاسوب وحسب لتحسين أعمالها الداخلية بل وأيضاً تغير أسلوب تعاملها مع الزبائن والموردين ومن انعكاسات الأعمال الإلكترونية:

يمكن حين تطبيق تقنيات المعلومات والحاسوب بكفاءة تخفيض كلف الصفقات التجارية، وذلك يؤدي إلى كفاءة إجمالية أفضل في الاقتصاد.

تأسيساً على النقطة الأنفة الذكر تستفيد المنظمة من انخفاض تكاليفها، ويستفيد الزبون من الأسعار الأقل والخدمة الأفضل.

تسهيل تأثيرات الشبكة، وعموماً، تحقق أنظمة الأعمال الإلكترونية المنافع العامة

الآتية:

- إزالة طبقات الوساطة العاملة في أسواق التجهيز مما يؤدي إلى تخفيض كلف التوزيع للزبائن.
- المقدرة على تخفيض الوقت والجهد المرتبطين بالشراء والبيع مما يؤدي إلى تخفيض كلف البحث.
- تحسين عملية جمع البيانات ومعالجتها.
- تعزيز المقدرة على تطوير الأسواق ونماذج الأعمال الجديدة بسبب الوصول إلى مجموعة كبيرة من الزبائن الحاليين والمحتملين، والمجهزين، ومصادر المعلومات الأخرى مما يزيد من فائدة الشبكة للمستخدمين.
- وأما منافع أنظمة الأعمال الإلكترونية في أنشطة الأعمال الدولية بشكل خاص فأبرزها:

- بما أن الإنترنت شبكة عالمية فإن التوفير في الكلفة وخلق فرص الأعمال باستخدام أنظمة الأعمال الإلكترونية سيزيد من إمكانية الشركات في القيام بأنشطة الأعمال الدولية أو توسيعها، ومثل هذه الفوائد ستكون متاحة للشركات الكبيرة والصغيرة لأن الإنترنت متاح للجميع وفي أي مكان.
- ركز استخدام أنظمة الأعمال الإلكترونية في أنشطة الأعمال الدولية على توقعات بتوسيع وتسريع عملية التدويل Internationalization من قبل الشركات بمختلف أحجامها، وكان معظم التركيز على استخدام الإنترنت في التسويق الدولي، وفي تطوير سلاسل التجهيز العالمية
- يساهم الإنترنت في تكوين أنظمة علاقات واتصالات جديدة وأكثر فاعلية في عمليات البيع والشراء الدولية.
- تحقيق إدارة استراتيجية أكثر فاعلية للشركات التابعة والمشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية بسبب تخفيض كلف البحث وعقد الصفقات والمراقبة والوصول إلى الشركاء والتنسيق معهم.

- تعزز الشبكات إمكانيات زيادة عدد الشركاء الدوليين، وبذلك تتوسع إمكانيات زيادة أنشطة الأعمال الدولية.
- يمكن أن تؤدي الكلف المنخفضة لاكتساب المعلومات ومعالجتها ونشرها إلى زيادة المقدرة على اختراق أسواق جديدة وتمكين الشركات من تبني استراتيجيات التدويل بسرعة.
- تمكّن أنظمة الأعمال الإلكترونية من التحرك السريع نحو عمليات معقدة في الأعمال الدولية مثل تكوين سلاسل تجهيز عالمية تشمل بلدان متباعدة جغرافياً ومختلفة ثقافياً.

ثامناً صعوبات استخدام أنظمة الأعمال الإلكترونية في أنشطة الأعمال الدولية على الرغم من أن استخدام تقنيات الأعمال الإلكترونية يزداد بسرعة كبيرة فإن هناك قيوداً تعيق التوسع في ذلك المجال، وهذه القيود تختلف في طبيعتها، فبعضها تقني، والآخر تنظيمي، وبعضها موجود على مستوى المجتمع، في حين أن أخرى ترتبط بإدراك الأفراد، ومن الواضح أن فهم هذه القيود، وكيف، ولماذا تؤثر في استخدام الأعمال الإلكترونية مهم جداً لفهم كيفية تطبيق تقنيات الأعمال الإلكترونية:

القيود الإدراكية، وتمثل أحد قيود الأعمال الإلكترونية وخاصة في حالة الأعمال الإلكترونية بين الشركة والمستهلك، فأسلوب إدراك الأفراد للأعمال الإلكترونية محدّد رئيس في استخدام أنظمة الأعمال الإلكترونية من عدمه، فإذا اعتقد الأفراد أو المنظمات بأن الأعمال الإلكترونية صعبة، أو لا تلائم رغبتهم في القيام بالأعمال، أو أنهم لا يثقون بالصفقات عبر الإنترنت فإنهم لن يستخدموا تقنيات الأعمال الإلكترونية، ومن الجوانب الإدراكية ذات الصلة بقرارات الفرد:

- الثقة، وتمثل واحدة من أكثر القيود أهمية ولكافة أشكال الأعمال الإلكترونية، وأسباب ذلك.
- تحصل الأعمال الإلكترونية بين أطراف متباعدة لا يلتقون وجهاً لوجه.
- حينما تتأثر علاقات الأعمال بتقنية المعلومات فمن المهم فهم أن تلك التقنية يمكن أن تؤثر في طبيعة تلك العلاقات.
- ومن الخصائص الأساسية للثقة: التوقعية، والثبات، والمقدرة التقنية، والمسؤولية المتضمنة بالثقة.
- إدراكات الزبون الأخرى، وتتمثل بالميزة النسبية، والتعقيد، والمواثمة، والوضوح، والتجريبية، وإثباته النتائج.
- القيود الاجتماعية، وتوجد هذه القيود في مستوى أعلى من الفرد والمنظمة، ويحتاج التغلب عليها تنسيق جهود الأفراد ومنظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية والحكومات، ومن أبرز هذه القيود:
- البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية.
- عدم تساوي فرص الوصول.
- النقص في مهارات تقنية المعلومات.
- القيود القانونية والأخلاقية، وأبرزها:
- التواقيع الرقمية.
- حماية المستهلك.
- حقوق الملكية الفكرية.
- القضايا الخلافية في الأعمال الإلكترونية.
- النظام الضريبي.
- الخصوصية.
- المحتوى الثقافي.

- القيود التنظيمية، ومنها:
 - ثقافة المنظمة.
 - الافتقار إلى نماذج أعمال فاعلة.
 - الافتقار إلى التخطيط الجيد.
 - عدم التأكد حول التركيب التنظيمي.
 - سوء استخدام الإنترنت من قبل العاملين.
 - القيود الثقافية، ومنها:
 - اللغة.
 - التوافقية.
 - البنية التحتية للدفع.
 - تعدد العملات.
 - القيود التقنية، وأبرزها:
 - القدرة على العمل المشترك.
 - الأمن.
 - القدرة على الربط مع الأنظمة الموجودة.
 - الطاقة الاستيعابية للإنترنت.
 - تنظيم الشبكة العنكبوتية العالمية.
- ومن جانب آخر توجد أربعة عوائق رئيسية، تحد من نمو أنظمة الأعمال الإلكترونية في أنشطة الأعمال الدولية:
- الأنظمة المؤسسية غير المتطورة بشكل كاف، فقد أظهر نمو الإنترنت بأن الأنظمة المؤسسية الموجودة لم يتم تطويرها بشكل كاف لمواجهة التحديات الناشئة عن استخدام أنظمة الأعمال الإلكترونية العالمية، ويتطلب تمكين هذه

الأنظمة للعمل بشكل فاعل تكوين وتطوير أنظمة مؤسسية يمكن أن تتعامل مع العديد من المشاكل الجديدة التي تنشأ بسبب استخدام الإنترنت مثل الأنظمة الضريبية، والالتزام بتشريعات الصحة والسلامة، وحماية حقوق الملكية الفكرية، وتوفير بيئة إلكترونية آمنة لعقد الصفقات وحماية المستهلك.

- الوصول إلى الموجودات المادية الضرورية لتشغيل أنظمة الأعمال الإلكترونية، فاستخدام أنظمة الأعمال الإلكترونية لا يزيل الحاجة إلى الموجودات المادية، ولتمكين عدد كبير من المعنيين من استخدام الإنترنت فإن الأمر يتطلب شبكات اتصالات وحاسوباً فاعلاً، وانتشاراً واسعاً للحواسيب الشخصية لدى المستخدمين أو الوسائل الأخرى للوصول إلى الإنترنت، كما أن أنظمة التوزيع المادي ينبغي تطويرها للتمكين من التجهيز السريع والفاعل للسلع التي يتم شرائها عبر الشبكة. في البلدان المتقدمة توجد مشكلة ضمان أن التطورات التقنية في مجال الاتصالات وأجهزة الحاسوب وبرمجياته يتم تنصيبها بدون استخدام قوة السوق التي تقيد تطوير الأعمال الإلكترونية، كما أن أنظمة توزيع السلع التي يتم شراؤها عبر الشبكة تحتاج إلى التطوير أيضاً. وللقيام بذلك فإن على الحكومات إكمال تحرير أنظمة الاتصالات لضمان كفاءتها ومنافستها، بحيث يمكن تقديمها بجودة عالية وبأسعار مناسبة. ومن الضروري تمكين ذوي

- الدخل المنخفض من الوصول إلى الإنترنت إذا أُريد لأنظمة الأعمال الإلكترونية أن تصبح نشاطاً اقتصادياً رئيساً، كما ينبغي توجيه سياسات النقل نحو أنظمة التوزيع المادي الفاعلة التي تأخذ بالحسبان الطلبات على بيئة أنظف، وكل ذلك تحديات أساسية للاقتصاديات المتقدمة. إن المشاكل التي تواجهها البلدان المتقدمة في توفير الموجودات المادية المطلوبة هائلة، فمستويات الدخل المنخفضة تؤدي إلى عدد قليل من المستخدمين القادرين على الوصول إلى الإنترنت، كما أن الاتصالات وشبكات الحواسيب وأنظمة

النقل تعاني من انخفاض حجم الاستثمارات وتميل أسعارها إلى الارتفاع، وتبدو خدماتها أحياناً بذلك المستوى من الجودة والاعتمادية، وفي العديد من البلدان المتقدمة تكون الشركات التي تقدّم هذه الخدمات حكومية أو تخضع إلى تشريعات تحد من نشاطها، ولا تمتلك ثقافات منتظمة متوافقة مع عملياتها في أسواق تنافسية عالية الجودة.

- تحويل المعلومات إلى معرفة، فالمعلومات التي لها قيمة ينبغي تحويلها إلى معرفة، ويتطلب هذا التحويل عملاً من مستخدمي الأعمال الإلكترونية الذين عليهم تقييم وتطبيق المعلومات المكتسبة إلى المهام والعمليات التي يقومون بها. ويمكن للإنترنت أن يقدّم مقادير هائلة من المعلومات من خلال عدد كبير من المصادر، ولكن عملية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة يمكن أن تكون مهمة جسيمة، والكم الهائل من المعلومات المتاحة على الإنترنت سيؤدي إلى أن يصبح من الصعب تحويل المعلومات إلى معرفة، وتشبه هذه المشكلة مشكلة باحث حينما يدخل إلى الإنترنت ويحصل على معلومات كثيرة حول بحثه ولكن ليس لديه الوقت الكافي لمراجعة وتقييم تلك المعلومات.

- إن المعلومات التي تتصف بكونها معيارية (قياسية) ومُصنّفة يسهل نسبياً تحويلها إلى معرفة، فمثلاً المعلومات المتعلقة بالأسعار ومواعيد التجهيز الخاصة بالسلع يمكن بسهولة تحويلها إلى معرفة حول مدى توفر السلع القياسية وأسعارها وجودتها، وبالمقابل فإن المعلومات المكتسبة من الخبرة والمعلومات الضمنية Tacit أكثر صعوبة في تحويلها إلى معرفة، فمثلاً المعلومات حول مستوى المبيعات لمنتج معين في بلدان مختلفة تمثل ثروة من معلومات (خفية) عن عوامل اقتصادية وقانونية وثقافية تؤثر في هذه المبيعات، ويمكن أن يكون التحويل الدقيق للمعلومات إلى معرفة صعب جداً في العالم الافتراضي Virtual لأنه سيُمثّل تضليلاً، أو صعوبة في فهم رؤية العالم الحقيقي.

وهناك أيضاً مشاكل تتعلق بالتحقق من مدى صدق وثبات المعلومات التي يتم جمعها من الإنترنت، ويمكن أن تظهر هذه المشكلة بسبب اختلاف الأنظمة الثقافية والمؤسسية التي تمثل المعلومات بأساليب يسهل فهمها وفق تلك الأنظمة ولكنها قد تحمل دلالات أخرى إذا استخدمت في أنظمة أخرى، كما أن بعض المجتمعات يعطي أهمية أكبر لتقديم بيانات دقيقة يَعمَل عليها بالموازنة مع مجتمعات أخرى، وهناك أيضاً إمكانية تَعَمَد محاولات للتضليل من خلال تقديم معلومات كاذبة أو مبالغ فيها.

إن الاختلافات في العوامل الاقتصادية والقانونية والثقافية التي تجعل تحويل المعلومات إلى معرفة في أنشطة الأعمال الدولية صعبة، لن تتقلص بالضرورة من خلال استخدام أنظمة الأعمال الإلكترونية، وفي الواقع يمكن أن تزداد بسبب الإفراط في المعلومات، كما أن هناك احتمالاً متزايداً في مواجهة مشاكل الاختيار المضاد بسبب معلومات غير صحيحة أو يُساء فهمها والتي يتم جمعها في العالم الافتراضي.

إن التحركات نحو جعل المعلومات قياسية لأغراض الأعمال الدولية مثل استخدام المعايير الدولية المالية والمحاسبية، وتطوير قواعد قياسية تقنية وصحيحة، أو استخدام فهم مشترك للتشريعات سيساعد على تقليص مشاكل تحويل المعلومات إلى معرفة. محددات قيمة الشبكة، من الواضح أنه كلما ازداد عدد مستخدمي الشبكة أصبحت أكثر قيمة، وبسبب أن معظم الناس في الاقتصاديات المتطورة يمكنهم الوصول إلى الهاتف فإن قيمة تملك الهاتف أو استئجاره كبيرة لأنه يمكن استخدامه للاتصال بسرعة بأي شخص.

تاسعاً- العولمة عبر الإنترنت

على الرغم من أن الموقع على الشبكة يتيح الوصول الكامل لمنتجات الشركة أو خدماتها إلى العالم مباشرة، إلا أن العديد من تحديات العولمة التي تواجهها الشركات التقليدية لا تزال موجودة، ومنها:

- هل المنتج عالمي أم لكل بلد أو مجموعة بلدان منتوجات خاصة بها؟
 - العملات النقدية والقوانين المحلية والبنية التحتية للتجهيز
 - اختلاف الثقافات الوطنية.
- ومن المناسب بهذا الصدد، التعرف على كيفية صياغة الإستراتيجية الدولية للتجارة الإلكترونية وتنفيذها.

صياغة الإستراتيجية الدولية للتجارة الإلكترونية
طبيعة الأعمال، ما أنواع الأعمال الإلكترونية الأسهل لكي يتم القيام بها عالمياً؟ إن ذلك يعتمد إلى درجة كبيرة على أنواع المنتوجات أو الخدمات المعروضة من خلال التجارة الإلكترونية. ووفقاً لخبري التجارة الإلكترونية Sawhney & Mandal ٢٠٠٠، فإن شركات التجارة الإلكترونية تعمل في ثلاثة مجالات:

- نقل معلومات محوسبة.
- نقل أموال.
- نقل سلع مادية.

ويتطلب نوع من العمليات بنية تحتية لدعم العمليات التجارية، فالبنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية تدعم نقل المعلومات المحوسبة، وتسمح البنية التحتية للدفع بنقل الأموال، ولنقل السلع المادية يتطلب الأمر بنية تحتية مادية، وتعتمد سهولة القيام بالتجارة الإلكترونية الدولية في أغلب الأحيان على مزيج من البنى التحتية المطلوبة. كما ناقش الباحثان وجود تسلسل هرمي للصعوبات في التجارة الإلكترونية اعتماداً على متطلبات البنى التحتية.

الفرص والتهديدات الأساسية للتجارة الإلكترونية الدولية، فحين اتخاذ القرار المتعلق بعمولة عمليات التجارة الإلكترونية- سواء من خلال شركة مستقلة أو من خلال بعض الوحدات التنظيمية- يحتاج المديرون إلى موازنة العوامل الجاذبة

والعوامل المثبطة للتجارة الإلكترونية الدولية، وهذه مشكلة تقليدية في صياغة الاستراتيجية، وعلى المديرين أيضاً أن يأخذوا بالحسبان الفرص والتهديدات قبل إقرار الاستراتيجية، وأن يتذكروا الخصائص الفريدة لبيئة التجارة الإلكترونية.

ومن العوامل التي تشجع على عولمة التجارة الإلكترونية:

- تخفيض الكلفة، فالوصول إلى الزبائن الدوليين أقل كلفة عبر الشبكة.
- التقنية، إن تقنية الوصول إلى أي شخص عبر الإنترنت متاحة بسهولة.
- الكفاءة، يمكن أن تكون الاتصالات والعمليات الإلكترونية أكثر كفاءة.
- الملاءمة، تعمل الشبكات العالمية سبعة أيام بالأسبوع وعلى مدار اليوم بغض النظر عن الموقع.

سرعة الوصول، فطالما أن الموقع على الشبكة يعمل فإن منتجات الشركة أو خدماتها يمكن الوصول إليها مباشرة من أي مكان في العالم. وبالمقابل، فإن هناك عوامل مانعة، ومنها:

عبء العائد والاستلام وكلفة التجهيز، فإذا كانت المبيعات على أساس كتالوجات فإن منظمة الأعمال ستتوقع ٣٠-٤٠% معدل عائد عن عمليات الشراء عبر الشبكة كلفة إنشاء الموقع وصيانته وتطويره، فإ إنشاء موقع على الشبكة وصيانته بلغات وعمليات متعددة ومواقع ضريبية مختلفة يمكن أن يكلف الشركات الملايين من الدولارات سنوياً.

صراع القنوات، فالموزعون وباعة التجزئة الذين يبيعون منتجات الشركة سيتم إضعافهم من قبل المنافسة من مواقع الشركة على الشبكة التي تباع إلى المستخدمين النهائيين مباشرة، وهذا تخوف رئيس للعديد من مجهزي السيارات إذا كانت الشركات الصانعة تباع مباشرة من المصنع، لاحظ مثلاً ما الذي سيحصل

لوكلاء السفر إذا كان معظم الناس يشترون بطاقات السفر من شركات الخطوط الجوية ومن الإنترنت مباشرة.

سهولة تقليد النماذج، حيث يمكن للمنافسين المحليين وبسهولة رؤية وتقليد المنتجات أو الخدمات أو نماذج الأعمال الدولية بمجرد ظهورها على الشبكة. الاختلافات الثقافية، فمواقع الشبكة لا ينبغي أن تكون متعددة اللغات وحسب، بل وأيضاً ينبغي أن تمثل شكلاً ثقافياً مناسباً.

التعقيدات التقليدية للأعمال التجارية خارج الحدود، وتشمل قضايا مثل التسعير في ظل اختلاف أسعار تبادل العملات، والاختلافات الضريبية، والتشريعات الحكومية. اختيار السوق، فقد اقترح (shirky ٢٠٠٠) أن يستهدف أصحاب المشاريع الريادية على الشبكة بلداناً بالاعتماد على عاملين:

أن الأسواق الجذابة للتجارة الإلكترونية هي تلك التي تعاني من انخفاض في كفاءتها، وأن العديد من الأسواق التي كانت تخضع لسيطرة الدولة تبدو ذات أداء اقتصادي أقل من الأفضل، وفي هذه الأسواق يسمح التسوق عبر التجارة الإلكترونية للمشتريين ومن الحصول على جودة أفضل وأسعار أرخص لأنهم أحرار من سيطرة الدولة. إن الأسواق المستهدفة ينبغي أن تكون ذات خصائص سكانية مميزة، وتشمل مواقع لا يقل عدد مستخدمي الإنترنت فيها عن ٥٠٪، ومعدل معرفة بالقراءة والكتابة عالياً (للتنبؤ بالنمو المستقبلي لمستخدمي الإنترنت)، واشتراك البلد في اتفاقية تجارة حرة واحدة على الأقل، وحكومة ذات نظام قانوني ناجح.

ورأى (Shirky) أن إمكانية التجارة الإلكترونية كبيرة جداً في أمريكا الجنوبية وفي بلدان جنوبي شرقي آسيا، كما توقع أن بلدان الاتحاد الأوروبي تمثل المجال الواسع اللاحق للتجارة الإلكترونية بسبب الحدود المفتوحة والعملية الموحدة.

وأظهر النمو الهائل في التجارة الإلكترونية أن المنافع المترتبة على التجارة الإلكترونية العالمية تفوق بوضوح الأخطار، فالشركات تستخدم الإنترنت بصورة متزايدة كأداة لعمولة العمليات.

٢- تنفيذ الإستراتيجية الدولية للتجارة الإلكترونية

يتطلب التنفيذ الناجح للاستراتيجية الدولية للتجارة الإلكترونية بناء منظمة مناسبة وتطوير المقدرات التقنية الضرورية للقيام بأعمال التجارة الإلكترونية. المنظمة التي ستقوم بالتجارة الإلكترونية الدولية، فما تلك المنظمة؟ حدّد (Sawhney & Mandal, ٢٠٠٠) معالم هذه المنظمة في أنها مكونة من ثلاثة صفوف، وتقوم بمزيج من وظائف عالمية ومحلية، وتمثّل المكاتب الرئيسة للشركة المركز العالمي الذي يُقدّم الرؤية والاستراتيجية والقيادة التي تقود السوق الإلكترونية للمنتجات والخدمات العالمية، كما تقدم تلك المكاتب خدمات مشتركة مثل البنية التحتية للشبكة، وإن المديرين في المكاتب الرئيسة وفي المجالات الوظيفية المشتركة يتحملون مسؤولية عالمية عن عملياتهم.

وأما الشركات التابعة التي تجهز السلع فعلياً فإنها تقوم بالوظائف التي تتم محلياً بشكل أفضل مثل إدارة سلسلة التجهيز والتعامل مع التوزيعات المحلية. وهذه المنظمات تحاول حل المعضلة العالمية- المحلية بالتكامل العالمي للوظائف التقنية المتماثلة مثل تصميم مخدم الشبكة، وفي الوقت نفسه تقوم بما هو ضروري للتكيف المحلي مثل الترجمة في موقع الشبكة.

المقدرات التقنية وخيارات التنفيذ للتجارة الإلكترونية الدولية، حيث تتطلب مكونات التواجد العالمي الناجح على الشبكة مقدرات إلكترونية من خلال سلسلة القيمة، ومنها:

- برمجيات لمعالجة التسعير بعمولات متعددة، وقبول الدفعات بالعمولات التي يفضلها الزبون.

- أنظمة تحسب وتُظهر معلومات الشراء الخاصة بالشحن والضرائب مثلاً.
 - أنظمة تدقق مدى الالتزام بالقوانين المحلية والدولية.
 - إمكانية إعطاء الدعم في مراكز خدمة متعددة اللغات.
 - الحماية من الاحتيال.
 - نماذج الدفع الإلكتروني بالإضافة إلى بطاقات الائتمان.
- بناء المقدرات التقنية أو الحصول عليها من مصادر خارجية، فأمام شركات التجارة الإلكترونية التي ترغب في عوامة عملياتها، خياران أساسيان:
- القيام بوظائف التجارة الإلكترونية كافة بأنفسها.
 - القيام بتلك الوظائف من خلال مصادر خارجية تُدعى مساعدي التجارة الإلكترونية الذين يقدمون كل الخدمات والبرمجيات الضرورية مثل موقع (www.netsales.com) وتوجد مثل هذه المواقع بسبب أن العديد من الشركات - وبعضها شركات كبيرة - لا يمتلك المصادر والمقدرات الداخلية للقيام بوظائف التجارة الإلكترونية كافة، أضف إلى ذلك انه في ظل بيئة تنافسية سريعة التغيير نجد أن القليل من الشركات لديها الوقت لتطوير مثل هذه المقدرات الإستراتيجية، فمثلاً قدرت دراسة لـ (Forrester Research) بأن ٨٥ % من شركات التجزئة الإلكترونية الأمريكية لا تستطيع الوفاء بالطلبات الدولية بالكامل حيث أنهم غير قادرين على التعامل مع تعقيدات الشحن عبر الحدود، ولذلك نجد شركات كبيرة مثل Nike تقوم بالعديد من الوظائف من خلال مصادر خارجية يمكن أن تقوم بتسليم السلع التي يشتريها الزبون، والخزن، والتعبئة، والشحن إلى الزبون. ولتمكين الشركات من جعل مواقعها عالمية قدم (Sheridan, ٢٠٠٠) مقترحات تتعلق بـ (١٠) عوامل أساسية في هذا المجال:
 - ربط المواقع الدولية كافة مع موقع الشركة على الشبكة.

- إذا كان موقع الشركة يتضمن أقسام تتعلق بالتغذية الراجعة أو إبداء ملاحظات فإنه سيحتوي على معلومات الاتصال المحلية الإلكترونية كافة، ينظر مثلاً.
www.novell.com
- عرض قائمة باللغات التي تُستخدم في مواقع الشركة، ينظر مثلاً
www.lexmark.com
- إذا كان موقع الشركة يسمح بالتنزيل، يتم استخدام صفحة تسمح بالتنزيل وبلغات مختلفة.
- تكون أجزاء من موقع الشركة التي يدخلها كثيرون باللغة المحلية.
- وضع خارطة لموقع الشركة تتضمن الارتباطات للمحتويات المحلية كافة.
- توفير تدابير حماية الخصوصية باللغات المحلية كافة.
- التحوط من التقليد المحلي من خلال وضع السياسات باللغات المحلية.
- جعل المخططات محلية بالإضافة إلى أية مواد مكتوبة.
- تحتاج المواقع إلى مراقبة مستمرة لتحديث المحتويات.
- عاشراً- تكوين القيمة من خلال استراتيجيات الأعمال الإلكترونية
إن التطورات التقنية التي اجتاحت عصر الانترنت والأعمال المعتمدة على الشبكة لها تطبيقات استراتيجية هائلة، وبعض التغييرات ستتطلب القيام بالأعمال بأساليب جديدة كلياً.
- كيف يؤثر الإنترنت في القوى التنافسية الخمس؟
زادت ظاهرة الإنترنت من الحاجة إلى إدارة استراتيجية فاعلة، وتتضمن مفاتيح النجاح أكثر من وضع موقع على الشبكة، فنجاح الأعمال الإلكترونية يتطلب منظوراً استراتيجياً جديداً يبنى على الإمكانيات التي تتيحها تقنيات المعلومات.
ويشمل هذا المنظور الاستراتيجي، النقاط الآتية:

تهديد الداخلين الجدد في معظم الصناعات سيمثل الآن الداخلون الجدد التهديد الأكبر لأن الإنترنت يقلل من قيود الدخول، فمثلاً من غير المكلف نسبياً للشركة الجديدة أن تُنشئ وجوداً لها على الشبكة العالمية، والذي يمكن أن يكون أكثر تأثيراً من موقع منافس أكبر. وخلافاً للعمل التقليدي حيث يمكن للزبائن أن يقيّموا حجم الشركة وجودتها من خلال التجوال فإن الأعمال الموجودة في الفضاء الإلكتروني Cyberspace يمكن أن تُنشئ وجوداً لها يبدو مثل المنافسين الأقوياء بغض النظر عن حجمها الحقيقي أو جودة عملياتها، ولذلك ستكون اقتصاديات الحجم أقل أهمية، ويمكن للداخلين الجدد الدخول للسوق بكلّف أقل.

وإلى جانب الوجود الموجود فإن الأعمال التي تنطلق على الإنترنت ستوفر التكاليف التقليدية مثل إيجار المكتب، ورواتب رجال البيع، والطباعة، والبريد، وهذا يشجع داخلون أكثر الذين سيرون - بسبب نفقات الابتداء المنخفضة - فرصة للحصول على حصة سوقية من خلال عرض منتج أو أداء خدمة بشكل قد يكون أكثر كفاءة من المنافسين الموجودين. والفائدة الأخرى الممكنة للأعمال المعتمدة على الإنترنت الوصول إلى قنوات التوزيع، فالأسواق التي لم يكن بالإمكان الوصول إليها سابقاً أصبح من السهل الوصول إليها عبر الإنترنت.

القوة التفاوضية للمشتري سيزيد الإنترنت من قوة المشتريين من خلال تقديم معلومات أكثر للمستهلكين لاتخاذ قرارات الشراء وتخفيض كلف التحول، ولكن الإنترنت أيضاً سيحد من قوة قنوات المشتري التقليدية التي ركزت قوة الشراء في أيدي قليلة، مع إعطاء المشتريين أساليب جديدة في الوصول إلى الباعة. وفي صناعات مثل نشر الكتب - حيث يتحدد تدفق المنتج إلى السوق من قبل الوسطاء الأقوياء مثل باعة الجملة والموزعين - تتحول قوة المشتري بسبب الإنترنت.

ومن المهم أن نلاحظ، أن المقدرة الجديدة في الوصول إلى الزبائن مباشرة لن يكون جيداً للأعمال دائماً، وفي الواقع أن الإنترنت قد أدى إلى تفاقم ما يُدعى

«تعارض قناة التوزيع»، وهو المشكلة التي تنشأ حينما يمكن للمستخدم النهائي الوصول إلى المنتوجات نفسها من خلال منافذ مختلفة، وكلما زاد عدد المنافذ التي يمكن شراء المنتوج من خلالها كلما قلّت الأرباحية الممكنة لأي منفذ واحد. القوة التفاوضية للموردين:

إن استخدام الإنترنت لزيادة سرعة وإنسيابية عملية اكتساب الموردين يمكن في الوقت نفسه أن ينفع قطاعات اقتصادية عديدة، ولكن تأثير الإنترنت في قوة الموردين سيعتمد على طبيعة المنافسة في الصناعة المعنية. وكما هو حال قوة المشتري فإن مدى كون الإنترنت مفيد أو غير مفيد سيعتمد على موقع المورد في سلسلة التوريد. وعموماً فإن واحدة من أعظم التهديدات لقوة المورد أن الإنترنت يحد من مقدرة الموردين على عرض منتوجات متميزة بشكل كبير أو خدمات فريدة، وهنالك، عوامل أخرى يمكن أن تزيد من قوة المورد:

إن نمو الأعمال الجديدة المعتمدة على الإنترنت ستُنشئ منافذ أكثر للموردين يمكنهم البيع من خلالها.

سيكون الموردون قادرين على إيجاد ترتيبات شراء معتمدة على الشبكة تجعل الشراء أسهل، ولا تشجع زبائنهم على التحول.

إن استخدام برمجيات مملوكة تربط المشتريين مع مواقع الموردين سيُكون مقدرات طلب سريع ومنخفض الكلفة ولا تشجع المشتري على البحث عن مصادر أخرى للتوريد. سيكون لدى الموردين قوة أعظم إلى المدى الذي يُمكّنهم من الوصول إلى المستخدمين النهائيين مباشرة بدون وسطاء.

تهديد المنتوجات البديلة في موازاة الأسواق التقليدية أنشأت الإنترنت أسواقاً جديدة، وفي موازاة قنوات التوزيع التقليدية أصبحت هنالك قناة جديدة،

ولذلك فإن تهديد المنتجات البديلة قد زاد بسبب أن الإنترنت أدخل أساليب جديدة للقيام بالمهام ذاتها.

إن العامل الرئيس الذي يقود إلى الاستعاضة هو الاقتصاد، فالمستهلكون سيختارون استخدام المنتج أو الخدمة لحين أن البديل الذي يحقق الاحتياج نفسه يصبح متاحاً بكلفة أقل.

إن الاقتصاديات التي تتكوّن من خلال تقنيات الإنترنت تقود إلى تطوير عدد كبير من البدائل للأساليب التقليدية للقيام بالأعمال.

والبديل الآخر هو بحث السوق والذي كان يتم تقليدياً من خلال الاستبيانات بالبريد والتسويق عن طريق الاختبار، وذلك يمكن أن يكون مكلفاً حين التخطيط والتنفيذ، لاحظ مثلاً، كلفة تصميم الاستبيان وطباعته وإرساله بالبريد، ولكن تقنيات الشبكة قد قلّصت وقت التسويق وكلفته.

شدة المنافسة بين المتنافسين بسبب أن الإنترنت يُنشئ أدوات ووسائل جديدة للمنافسة، فإن المنافسة ستكون أكثر شدة، وفقط أولئك المنافسون الذين بإمكانهم استخدام الشبكة لإعطاء أنفسهم صورة متميزة، سيقدمون عروض منتجات فريدة، أو تقديم خدمات «أسرع، أفضل، أرخص» مما يزيد من فرصة الحصول على أرباح من خلال التقنية الجديدة، ومثل هذه الإنجازات يصعب الاحتفاظ بها لأنه في معظم الحالات يمكن تقليد التقنية الجديدة بسرعة، ولذلك تميل الإنترنت إلى زيادة المنافسة، حيث يجعل من الصعب على الشركات تمييز أنفسها، وتحويل اهتمام الزبون إلى مسألة السعر.

ولأن الإنترنت يجعل من الممكن التسوق عبر العالم بنقرات قليلة على الفأرة، فإن المنتجات التي كانت تُعد سابقاً نادرة وفريدة أصبحت متاحة بصورة أفضل. وطالما أن الإنترنت تزيل أهمية المكان فإن المتنافسين في الفضاء الإلكتروني سيبدون في حالة متكافئة مما يزيد من شدة المنافسة.

كيف يؤثر الإنترنت في الاستراتيجيات التنافسية؟
يمكن أن يكون للإنترنت تأثير في استراتيجيات (Porter) التنافسية، وكما يأتي:
قيادة الكلفة الإجمالية:

تتضمن هذه الإستراتيجية إدارة الكلف في كل نشاط في سلسلة القيمة بالشركة، وطرح منتجات ذات قيمة استثنائية وبأفضل سعر ممكن. وتقادم تقنيات الإنترنت الآن فرصاً أكثر لإدارة الكلف، وتحقيق كفاءة أعظم، ولكن هذه المقدرات متاحة للعديد من الشركات المتنافسة.

وعلى الرغم من ذلك فإن إدارة الكلف، وحتى تغيير هياكل الكلفة في صناعات معينة تُعد من الخصائص الرئيسة لاقتصاد الإنترنت الجديد، ويتفق معظم المحللين أن مقدرة الإنترنت على تخفيض كلف العمليات التجارية ستؤدي إلى تحوّل الأعمال. ومن العوامل الأخرى التي تساهم في تخفيض كلف العمليات التجارية إزالة الوسطاء، وتخفيض نفقات السفر من أجل البحث عن منتج أو خدمة، وعدم الحاجة إلى مواقع مادية.
التمايز:

أوجدت تقنيات الإنترنت وسائل جديدة للشركات لتحقيق الميزة التنافسية، وبعض هذه المقدرات تُستخدم في تهديد موقع الشركات التي احتفظت بشهرة ممتازة أو مواقع قيادية قوية، كما وتُستخدم تقنيات أخرى من قبل قادة الصناعة لجعل مواقعهم أكثر قوة. ومن بين أكثر الاتجاهات التي تساهم التقنيات الجديدة في تسريعها الأساليب الجديدة في التفاعل مع المستهلكين، وبشكل خاص أنشأت الإنترنت أساليب جديدة للتمايز من خلال التكيف لرغبات المستهلكين، وهذا التكيف ليس ظاهرة جديدة ولكنه جعل التصنيع أكثر تكيفاً.

وجعل التبادل الإلكتروني لبيانات الاتصالات مباشرة بصورة أكبر، لاحظ مثلاً، أن شركة (Dell) لصناعة الحواسيب قد عززت موقعها القيادي من خلال إنشاء نظام للطلب عبر الشبكة يمكّن الزبائن من تحديد مواصفات حواسيبهم قبل تصنيعها.

التركيز تقدم الإنترنت وسائل جديدة لمنافسة الشركات التي تتبع استراتيجية التركيز لأنها تستطيع الوصول إلى أسواق بأقل التكاليف (الكلفة المنخفضة)، وتقديم خدمات وخصائص أكثر (التمايز)، ومما طرحته الإنترنت الفرص أمام المتطلعين إلى الوصول إلى أسواق صغيرة ذات التخصص العالي، والعديد من هذه الشركات الصغيرة استفادت من الانتظار وملاحظة الشركات الكبيرة.

وإن العديد من مظاهر اقتصاديات الإنترنت تبدو إيجابية لاستراتيجيات التركيز لأن بإمكان الشركات الصغيرة تنفيذ مقدرات الإنترنت بفاعلية مماثلة للمنافسين الكبار.

أحد عشر- تأثيرات الأعمال الإلكترونية:

يمكن أن تؤثر الأعمال الإلكترونية في اتجاهات شتى، وكما يأتي:

تأثيرات الأعمال الإلكترونية في الاقتصاد

من الواضح أن الاستخدام المتزايد للأعمال الإلكترونية له تأثير مستمر ومهم في الاقتصاد العالمي، ولن يتضح التأثير الدقيق لها في الاقتصاد إلا بعد مرور سنوات، ومع ذلك هنالك عدة مجالات يلاحظ أنها تتأثر بشكل كبير بالأعمال الإلكترونية:

الاقتصاد «الجديد»، الذي يتميز بثلاث خصائص مميزة:

الاقتصاد الجديد اقتصاد عالمي يتجاوز الحدود الوطنية.

يفضل الاقتصاد الجديد السلع غير الملموسة على الملموسة Tangible وذلك واضح جداً في المنتجات المعتمدة على المعلومات والمنتجات الرقمية Digital.

أصبح ارتباط المنظمات مع بعضها وارتباط الأشخاص مع بعضهم أكثر أهمية وأكثر عملية بتطور تقنيات الاتصالات والتنسيق.

الكفاءة الاقتصادية، فواحدة من النتائج الممكنة للتطبيق الفاعل لتقنيات الأعمال الإلكترونية هو انخفاض كلف العمليات التجارية، كما أن لهذه التقنيات إمكانية في تخفيض الاحتكاك الاقتصادي، ولا ننسى التوفير الحاصل في المباني ومستلزماتها، وعدد العاملين حين استخدام الأعمال الإلكترونية.

تأثيرات الشبكة، فلبعض المنتجات وخصوصاً منتجات الاتصالات تكون قيمة المنتج إلى درجة ما دالة لعدد الأشخاص أو المنظمات التي تستخدمها، لاحظ مثلاً، إذا كان هنالك شخصان يستخدمان البريد الإلكتروني فإن الأمر لا ينطوي على قيمة عالية ولكن حينما يكون هنالك شخص ثالث يستخدمه فإن الأمر ينطوي على زيادة في القيمة، وذلك يشجع الآخرين على ذلك الاستخدام، وكلما زاد عدد المستخدمين تحققت منافع أكثر، وبذلك فإن تأثيرات الشبكة يمكن أن تقود إلى نمو هائل.

العولمة، فقد جعلت تقنية المعلومات وخاصة ذات الصلة بالشبكات العالم مكاناً أصغر وبهذا قلصت الأعمال الإلكترونية وبشكل كبير قيود الموقع المادي ولن يكون مهماً أين تكون لتتجزع عملاً.

٢- تأثيرات الأعمال الإلكترونية في المنظمات

أثر ظهور الأعمال الإلكترونية في المنظمات باتجاهات متباينة بعضها إيجابي وبعضها سلبي، ومن الواضح أن التأثير الدقيق للأعمال الإلكترونية في أية منظمة

سيعتمد، على العديد من العوامل وليس فقط ما تقوم به من أعمال إلكترونية، ومن أبرز تلك التأثيرات:

تحسين الكفاءة التشغيلية، وتأتي في مقدمة المنافع المتحققة من الأعمال الإلكترونية، حيث يمكن للمنظمات استخدام الأعمال الإلكترونية للتفاعل مع الشركاء التجاريين من دون أن تنخفض كفاءتها. إن مصطلحي إدارة سلسلة التجهيز Supply Chain Management وإدارة سلسلة القيمة Value Chain Management غالباً ما يُستخدمان حين مناقشة كيفية قيام المنظمات بتحسين الكفاءة من خلال الأعمال الإلكترونية.

الصراع داخل قنوات العمل، فالمنظمات التي تستخدم تقنيات الأعمال الإلكترونية لتقصير سلاسل التجهيز ينبغي أن تُدرك إمكانية حصول صراع في قنوات العمل، وهذا الصراع يحصل حينما تتنافس قناتان أو أكثر على مبيعات المنتج نفسه، وصراع قناة الأعمال الإلكترونية يحصل غالباً حينما يبدأ الصانع بالبيع المباشر إلى الزبائن النهائيين، وفي الوقت نفسه يبيع إلى الوسطاء الذين يبيعون إلى بعض أولئك الزبائن أنفسهم. أسواق جديدة، فيمكن لتقنيات الأعمال الإلكترونية في بعض المنظمات أن تكون قناة إلى أسواق جديدة فبسبب أن الأعمال الإلكترونية تزيل العديد من القيود المتعلقة بالموقع المادي يمكن للمنظمة أن تستخدم تلك الأعمال للوصول إلى أسواق كانت تبدو بعيدة في الماضي.

منتجات جديدة، فبعض المنظمات يستخدم تقنيات الأعمال الإلكترونية لتطوير وتسويق منتجات جديدة، وتمّ كن سهولة ربط الأعمال بالزبائن منظمات الأعمال الموجودة من إضافة تلك الأعمال إلى محفظة منتجاتها، وأيضاً تمكّن الأعمال الجديدة التي طوّرت منتجات جديدة من الظهور.

منافسة جديدة، حيث يمكن أن يمثل تطبيق تقنيات الأعمال الإلكترونية فرصاً كبيرة لمنظمات الأعمال لتحسين الكفاءة، والوصول إلى أسواق جديدة، وتطور منتجات جديدة، وفي الوقت الذي حققت فيه العديد من الشركات فوائد مهمة من الأعمال الإلكترونية إلا أن تلك الأعمال يمكن أن يكون لها تأثير سلبي، فالتقنيات نفسها التي تم "كن" منظمات الأعمال من الدخول إلى أسواق جديدة تمثل تهديداً من المنافسين الداخليين إلى السوق، وهذه المنافسة ستأتي من منظمات تأسست حديثاً، ومن المنافسين الحاليين، أو حتى الأعمال الموجودة الجديدة بالنسبة إلى الصناعة.

الاستثمارات في الأعمال الإلكترونية، تتطلب مشاريع الأعمال الإلكترونية الكبيرة الحجم استثمارات ليست بالقليلة في الأشخاص والتقنية، وإن مهارات الأعمال الإلكترونية مثل تصميم مواقع الشبكة والبرمجة بلغتي Asp و Java وإدارة مخدم Server الشبكة لم تكن إلى أمد غير بعيد جزءاً من علوم الحاسوب وأنظمة المعلومات، وبالنتيجة هنالك نقصاً عاماً في عدد الأشخاص الذين يمتلكون هذه المهارات، مما يعني أن إضافة هذه المقدرات إلى المنظمة يمكن أن يكون مكلفاً، أضف إلى ذلك حاجة المنظمات إلى استثمارات كبيرة جداً في التقنية لمواجهة المتطلبات الحالية وأية متطلبات مستقبلية. وعلى ذلك ينبغي على المنظمات أن تقدر وبدقة نفقات تصميم الأنظمة وتنفيذها والمحافظة عليها حتى لا تفشل تلك الأنظمة، ثم ينبغي أن لا ننسى أن الأعمال الإلكترونية المعتمدة على الشبكة العالمية لا زالت حديثة جداً، وليس من المفاجئ أن تحصل فيها أخطاء.

تغييرات السوق، في بعض الحالات يمكن أن يؤدي ظهور الأعمال الإلكترونية فعلياً إلى تغيير هيكل السوق، ومن الأمثلة الواضحة بهذا الصدد سوق الأسهم والفرق بين عمولة الوساطة (العالية نسبياً) في ظل الأسلوب التقليدي والعمولة ذاتها (المنخفضة نسبياً) في ظل الأعمال الإلكترونية، وقد أدى كل ذلك إلى زيادة ملحوظة في عدد الأفراد الذين يتاجرون بالأسهم.

٣- تأثيرات الأعمال الإلكترونية في الأفراد

لا تؤثر الأعمال الإلكترونية في المنظمات وحسب، بل وتؤثر في الأفراد أيضاً تأثيراً إيجابياً وسلبياً وسوف نتناول، تلك التأثيرات بشيء من التفصيل.

التأثيرات الإيجابية:

راحة أعظم، فقد أظهرت معظم الدراسات حول سبب استخدام المستهلكين للشبكة للقيام بالأعمال الإلكترونية أن «الراحة» هي السبب الأكثر أهمية، وأصبح بالإمكان التسوق لعدد كبير من السلع والخدمات من المنزل والمكتب، وأصبح بإمكان المنظمات الوصول إلى زبائنها بدون أن يكون لموقعهم المادي تأثير يذكر، وهكذا يتمكن الزبائن من الشراء من مواقع افتراضية في أي مكان. كما ويتمكن المستهلكون من التسوق عبر الشبكة ٢٤ ساعة يومياً طيلة أيام الأسبوع ولا توجد حاجة لانتظار فتح الحوانيت والخشية من ازدحام الطرق ومواقف السيارات، وبالمقابل توجد سلبيات منها عدم إمكانية تحسس المواصفات المادية للمنتجات، كما أن تباعد المسافة بين المشتري والباعة في الأعمال الإلكترونية يؤدي إلى تأخير في الوقت بين الطلب وتسلم المنتج، وهذا الكلام لا ينطبق على المنتجات الرقمية مثل البرمجيات التي يمكن تحميلها مباشرة في الوقت نفسه بدون كلفة نقل.

كفاءة أعظم، فالأفراد يستفيدون أيضاً من الكفاءة الاقتصادية الأعظم من خلال الأعمال الإلكترونية، وقد مرّ آنفاً، أن تقنيات الأعمال الإلكترونية تمكّن من تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال خفض تكاليف العمليات التجارية، ويمكن أن يُضاف إلى ذلك تخفيض ما يدعوه الاقتصاديون بـ(كلف البحث) التي يرتبط معظمها بالوقت المستغرق في عملية البحث وكلف النقل، ولكن تطبيق تقنيات الأعمال الإلكترونية يمكن أن يساعد المستهلكين في تخفيض تلك الكلف.

زيادة عدد الخيارات، حيث يمكن للزبائن استخدام الأعمال الإلكترونية للشراء من شركات ليست قريبة، ففي عالم الأعمال الإلكتروني لا تمثل الشركات

حول العالم سوى نقرات على فأرة الحاسوب واستخدام لوحة المفاتيح، مما يتيح زيادة هائلة من الخيارات المتنوعة للمستهلكين، ولنتذكر أن العديد من المدن الصغيرة ليس فيها سوى مكتبة أو مكتبتين ولكن على الشبكات هنالك الكثير منها. كما أن من التطبيقات المهمة لتقنيات الأعمال الإلكترونية أنظمة الخدمة الذاتية للزبون المعتمدة على الشبكة، وترى المنظمات فرصة جديدة لتقديم وسائل أوسع لخدمة الزبون، ولذلك تطور مواقع على الشبكة تمكّن الزبائن من القيام بمهام مختلفة، مما قدم خيارات جذابة لهم.

إمكانية أسعار أقل، فتطبيق تقنيات الأعمال الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الأسعار وخصوصاً في أنواع معينة من المنتجات، ومن المهم، ملاحظة عدم وجود دليل قاطع على أن الأسعار عبر الشبكة أقل من نظيراتها الأخرى، ولكن توجد بعض القوى في العمل يمكن أن تساعد على انخفاض الأسعار، ومنها مثلاً زيادة المنافسة عبر الشبكة، وأن استخدام تقنيات الأعمال الإلكترونية يمكن أن يخفّض الكلف المتعلقة بالعمليات التجارية.

التأثيرات السلبية:

عدم العدالة في الوصول، فقد أصبحت تقنية المعلومات شيئاً مهماً في حياتنا اليومية، وأن أولئك الذين لا يستطيعون الوصول إليها يعانون، وهذا الأمر واضح في الوقت الحاضر في عدد غير قليل من بلدان العالم حيث نجد أعداداً كبيرة غير قادرة على التعامل مع الحاسوب ومن ثم الوصول إلى الشبكة، ولن ينعكس كل ذلك على شراء المنتجات فقط، وإنما ينعكس أيضاً على مهام أساسية أخرى مثل تصفح الشبكة واستخدام البريد الإلكتروني.

إمكانية الاحتيال، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن المستهلكين في الولايات المتحدة في العام ٢٠٠١ قد خسروا أكثر من ١.٦ مليون دولار بسبب الاحتيال الذي تعرضوا له عبر الإنترنت، ويأتي في مقدمة ذلك إمكانية الاحتيال

عبر بطاقة الائتمان Credit Card من خلال سرقة رقم البطاقة مثلاً حين الدخول إلى الانترنت. كما أنه من السهل وغير المكلف إنشاء موقع أعمال جذاب للأعمال الإلكترونية ووضعه في الشبكة العالمية، ومن الصعب التمييز بين ما هو حقيقي وبين مَنْ يسعى إلى الاحتيال.

الخصوصية، نجد أن من الآثار السلبية للأعمال عبر الشبكة انتهاك خصوصية الأفراد وهي وإن كانت مشكلة أيضاً للأعمال التي لا تتم عبر الشبكة إلا أنها أكثر وضوحاً في هذا المجال. وتمثل الخصوصية اهتماماً رئيساً للأعمال الإلكترونية، وفي الواقع يُنظر إلى التشريعات غير المتوافقة المتعلقة بالخصوصية كقيد ممكن للأعمال الإلكترونية العالمية.

الفصل الثامن عشر

التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت

E- Marketing

أولاً: مفهوم التسويق الإلكتروني Electronic Marketing Concept

أصبح التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت من الوسائل التي لا يستهان بها في تحقيق الأهداف التسويقية المطلوبة. وتعتبر هذه الوسيلة من الوسائل الأكثر تحقيقاً والأقل تكلفة من الوسائل التسويقية الإعلانية الأخرى مثل (الصحف والمجلات، المحطات التلفزيونية، المحطات الإذاعية، اللوحات الإعلانية المنتشرة).

فالأعداد الهائلة من المستخدمين للإنترنت تتزايد يوماً بعد يوم.

ومن يوم إلى آخر نجد أن الشركات تتنافس بجدية واهتمام إلى تحقيق أهدافها عبر التسويق الإلكتروني وذلك من انتشار أوسع ومبيعات أعلى. ولاسيما أن الاستخدامات لهذا الاختراع تتزايد بشكل كبير جداً، حيث أصبح الإنترنت ساحة عالمية للعرض والطلب، البيع والشراء، دون عناء ولا تستغرب أن تجد آلاف الناس يبحثون عن حوائجهم من صغيرها إلى كبيرها عبر الإنترنت دون عناء فهو يوفر لهم كل ما على وجه الأرض وهم في أماكنهم. فليكن لك مكان بينهم.

تعريف التسويق الإلكتروني e-Marketing Definition:

التسويق الإلكتروني: يعنى توصيل الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة (web site) لأكبر نسبة من العملاء المرتقبين للشركة والمستخدمين لشبكة الانترنت على المستوى العالمي والمحلى.

التسويق الإلكتروني هو عبارة عن تسويق المنتجات عن طريق شبكة الانترنت أي يتم عرض منتجات الشركات في الإنترنت وتتم عملية البيع والشراء عن طريق الإنترنت. التسويق الإلكتروني هو تطبيق لسلسلة واسعة من تكنولوجيا المعلومات بهدف: إعادة تشكيل إستراتيجيات التسويق، وذلك لزيارة المنافع التي يحصل عليها المستهلك من خلال التجربة الفعالة للسوق، الاستهداف، التمييز وإستراتيجيات تحديد الموقع. تخطيط أكثر فعالية لتنفيذ الأفكار، والتوزيع، والترويج، وتسعير البضائع والخدمات.

ابتكار تبادلات تفي بحاجات المستهلكين الفردية وبأهداف المؤسسات المستهلكة. يبدو هذا التعريف مشابهاً لتعريف التسويق التقليدي. يمكن النظر أيضاً إلى التسويق الإلكتروني بأنه نتيجة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على التسويق التقليدي. يؤثر التسويق الإلكتروني على التسويق التقليدي بطريقتين: أولاً- أنها تزيد من كفاءة وظائف التسويق الأساسية.

ثانياً- أن تكنولوجيا التسويق الإلكتروني تقوم بتحويل العديد من إستراتيجيات التسويق التقليدي. ينتج عن التحويل التسويقي نماذج تجارية جديدة

تزيد من القيمة والمنافع التي يحصل عليها المستهلك، وتبنى معه علاقات جديدة أو تزيد من قدرة الشركة على تحقيق الأرباح.

ثانياً: وظيفة التسويق الإلكتروني:

ويضم التسويق الإلكتروني وظائف متنوعة لها مهام مختلفة، فهناك وظيفة الاتصال وإقامة علاقات مستمرة مع العملاء، ووظيفة البيع الإلكتروني، ووظيفة توفير محتوى أو مضمون عن أشياء معينة، ووظيفة توفير شبكة أعمال.

وظيفة التسويق الإلكتروني تعمل على تحقيق التنسيق والتكامل مع بقية وظائف المختلفة (مثل وظيفة الإنتاج ووظيفة الشراء والتخزين ووظيفة المالية ووظيفة البحث والتطوير وغيرها من الوظائف).

ثالثاً: ماهية التسويق الإلكتروني؟

لقد ازدادت الأهمية الاستراتيجية للتسويق الإلكتروني (التسويق عبر الإنترنت) بعد انتشار الاستخدامات التجارية للإنترنت، وقد فتح التسويق الإلكتروني آفاقاً جديدة في عالم التسويق.

والتسويق الإلكتروني يتيح للمنظمة فرصة استهداف المشترين والمتسوقين والمستهلكين بصورة فردية Individual Electronic Marketing، ويتمتع التسويق الإلكتروني الفردي بأهمية ترويجية كبيرة، إذا كلما تمكنت الإدارة من مخاطبة المشتري (المستهلك، الزبون) بصورة شخصية وفردية أكثر، كلما كانت قادرة على استقطابه وجذبه إلى المنظمة بصورة أفضل.

والتسويق الإلكتروني هو إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة، والبيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيا الإنترنت. وعملية التسويق الإلكتروني لا

تركز فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك، بل تركز أيضاً على إدارة العلاقات بين المنظمة، من جانب والمستهلك وعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، من جانب آخر. يؤدي الوصول السهل والرخيص والسريع للمعلومات الرقمية إلى تغيير في الاقتصاد، والحكومات، والمجتمعات، والشركات. تعزز المعلومات الرقمية الاقتصاد من خلال أسواق أكثر فعالية، وتؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة. وتسهل الوصول للمعلومة، وعالمية الاتصالات، وعوائق أقل للتجارة والاستثمارات الخارجية، وأكثر من ذلك. ومع ذلك، فإن تأثير الإنترنت لا يتوزع بشكل متساوي حول العالم. يمثل الخمسمائة وثلاثون مليون (٥٣٠ مليون) مستخدم للإنترنت حول العالم حوالي ٨,٥% فقط من سكان العالم. في الواقع، تشكل الأمم المتقدمة نسبة ١٥% من سكان العالم فقط، لكنهم يمثلون ٨٨% من مستخدمي الإنترنت. إي باختصار:

- أصبح التسويق الإلكتروني أحد ضروريات الحياة في مجتمعنا اليوم.
 - مئات الملايين من المستخدمين يتصلون بشبكة الإنترنت يومياً من جميع أنحاء العالم.
 - إستغلال الإنترنت كوسيلة ترويج وعرض للخدمات والمنتجات ضرورة لا بد منها.
 - التواصل مع ٨٠% من مستخدمي الانترنت لا يتم إلا من خلال التسويق الإلكتروني.
- رابعاً: مزايا وعيوب التسويق الإلكتروني:
- مزايا التسويق الإلكتروني:

على اعتبار أن بيئة الإنترنت الآن أصبحت واسعة الانتشار وكذلك نظراً للتطور التقني وزيادة سرعة التصفح أصبح من السهل الحصول على أي معلومة

تخص منتج أو خدمة ما على هذه الشبكة، كما أصبح بالإمكان اقتناء تلك السلعة والحصول عليها في زمن وجيز ليتمكن بذلك أي مسوق من الترويج لسلعته وبيعها متخطياً بذلك الحدود الإقليمية لمكان تواجده ولیدخل بسلعته حدود العالمية التي تضمن على الأقل رواجاً أكثر لتلك السلعة أو الخدمة. باختصار، جعل التسويق الإلكتروني الحصول على السلعة أو الخدمة ممكناً دون التقيد بالزمان أو المكان.

يساهم التسويق الإلكتروني في فتح المجال أمام الجميع للتسويق لسلعهم أو خبراتهم دون التمييز بين الشركة العملاقة ذات رأس المال الضخم وبين الفرد العادي أو الشركة الصغيرة محدودة الموارد.

تمتاز آليات وطرق التسويق الإلكتروني بالتكلفة المنخفضة والسهولة في التنفيذ مقارنة بآليات التسويق التقليدي ولن ننسى بالطبع إمكانية تكييف نفقات تصميم المتجر الإلكتروني والدعاية له وإشهاره بصورة مجانية أو بمقابل مادي وفق الميزانية المحددة له في حين يبدو من الصعب تطبيق مثل هذه الآليات على النشاط التجاري التقليدي.

من خلال استخدام التقنيات البرمجية المصاحبة لبيئة التسويق الإلكتروني ولعمليات الدعاية في هذه البيئة الرقمية يمكن ببساطة تقييم وقياس مدى النجاح في أي حملة إعلانية وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها كما يمكن توجيهه أو تحديد التوزيع الجغرافي للشرائح المقصودة بهذه الحملات وغير ذلك من الأهداف والتي تبدو صعبة التحقيق عند استخدام الوسائل التقليدية.

عيوب التسويق الإلكتروني:

على الرغم من المزايا المتعددة للتسويق الإلكتروني إلا أنه لا يخلو من بعض

العيوب

١- قد لا يكون هناك قبول للمستهلك من الشراء عن طريق الانترنت.

٢- وجود بعض الشركات الوهمية سواء كانت شركات عارضة لمنتجاتها أو شركات مستهلكة.

٣- عدم وجود سرية في التعامل فقد يتم كسر ودخول لمعلومات الشركات من قبل هكر الانترنت.

٤- عدم مجارة المستهلكين للتطور الالكتروني.

خامساً: خصائص الإنترنت وتطبيقاتها التسويقية:

غيرت تكنولوجيا الإنترنت التسويق التقليدي بعدد من الطرق:

تحول موازين القوى من البائع لمصلحة المشتري: أصبح المشترون سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات يتطلبون خدمة ومنفعة أكثر من أي وقت مضى، لأنهم أصبحوا على بعد ضغطة زر من عدد هائل من المتنافسين العالمين، الكل يتنافس من أجل شركته، في هذه البيئة، يعتبر الحصول على اهتمام المشتري هو السلعة النادرة والعلاقة مع الزبون هي من أهم أصول الشركة قيمة.

موت المسافات: الموقع الجغرافي لم يعد عاملاً مهماً يؤخذ بعين الاعتبار عند التعاون بين الشركاء التجاريين، مؤسسات سلاسل التوريد، أو الزبائن، أو حتى عند المحادثة بين الأصدقاء على الشبكة (chatting)، الإنترنت جعلت من الموقع أقل أهمية ومكنت العديد من البائعين والمشتريين من تخطي الوسطاء التقليديين.

ضغط الوقت: الوقت ليس عاملاً مهماً أيضاً في الاتصالات التي تتم عبر الإنترنت ما بين المؤسسات وزبائنهم. تفتح محلات البيع العاملة على الإنترنت ٢٤ ساعة في اليوم وعلى مدار الأسبوع، الناس بإمكانهم أن يتواصلوا حسب ما تسمح به أوقاتهم، تختفي اختلافات التوقيت للمدراء الذين يتعاملون مع شركائهم التجاريين في قارات مختلفة.

إدارة المعرفة أصبحت هي المفتاح في العالم الرقمي: أصبح جمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالزبون عملية سهلة وغير مكلفة. أصبح بإمكان المدراء أن يتابعوا بدقة مسار ونتائج العملية التسويقية، بينما هم ينفذونها (في نفس الوقت)، حيث يحصلون على تقارير من الميدان أولاً بأول. على أية حال فإن تحويل كم هائل من قواعد البيانات إلى معرفة ذات معنى للإرشاد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو تحدي هام. التركيز على المعارف العالمية المختلفة: على رجال التسويق أن يفهموا التكنولوجيا ليستفيدوا من قوتها، لا يتوجب عليهم أن يطوروا بأنفسهم التكنولوجيات، لكن يجب عليهم أن يعرفوا ما يكفي لكي يختاروا المزودين المناسبين بطريقة صحيحة، ولتوجيه الخبراء التكنولوجيين.

قواعد رأسمال ذكية: الخيال، الإبداع، وغيرها أصبحت الآن مصادر لرأس المال أكثر أهمية من رأس المال النقدي.

السؤال الذي يطرح نفسه الآن كيف تشتري عبر الانترنت؟

هناك خطوات تساعدك على التسوق الآمن:

يثير استعمال بطاقات الدفع الائتمانية على شبكة الانترنت مشكلة كبيرة، لأنه عكس الدفع العادي الذي يتم مباشرة بين البائع والمشتري في دقائق معدودة، حيث يكون التعامل بهذه البطاقات في ساحة الانترنت فضاء مفتوحاً لأن من سيقوم بالدفع ببطاقته يتعامل مع مئات الآلاف ممن يحاولون اصطياد بيانات هذه البطاقة وأرقامها ليقوموا باستعمالها في مشترياتهم، وانعدام عملية التوقيع على النموذج الورقي لبطاقة الدفع يثير أيضاً فضاءات أخرى لأن مطابقة التوقيع على النموذج الأرضي لبطاقة الدفع قد يكون دافعاً لكشف سارقها في حين أن التعامل الانترنتي بهذه البطاقة لا يعطي فكرة عن هوية مستعملها وتوقيعه، فشخص موجود في جنوب شرق آسيا مثلاً يستطيع سرقة بيانات بطاقة شخص آخر موجود في جنوب

أمريكا عندما قام هذا الأخير باستعمالها للشراء من موقع أمريكي، حيث يمكن أن يستعملها الشخص الأول في عمليات شراء من مواقع أخرى في شبكة الانترنت وفي أي مكان توجد هذه المواقع.

الشراء عبر الانترنت أصبح عملية متسارعة لكونه إحدى الطرق السهلة لشراء كل شيء تقريباً، حيث يمكنك التسوق عبر الانترنت في أي مكان على الأرض، وفي أي وقت تريد، صباحاً أو مساءً، دون أن تترك منزلك، وكل ما تحتاجه هو اتصال بالانترنت وبطاقة ائتمان سارية المفعول، لذلك إذا لم يسبق لك الشراء عبر شبكة الانترنت فإنه يمكنك إتباع النصائح التالية حين تتسوق عبر شبكة الانترنت:

تجول قبل أن تشتري: الانترنت هو أروع سوق عالمية يمكنك فيها مقارنة الأسعار بدلاً من الخروج إلى الشارع والبحث في المحلات، حيث يمكنك شراء كل شيء تقريباً دون أن تترك منزلك، لذا تجول بين مواقع مختلفة تتضمن السلعة التي تريد شراءها لكي تحصل على ما تريد تماماً وبحيث تقارن الأسعار والمواصفات الخاصة بكل سلعة.

قرر الشراء من المواقع التي تحظى بسمعة طيبة أو تلك التي تعرفها، وحين تريد الشراء اقرأ بدقة شروط البيع خاصة شروط التوصيل وشروط الاسترجاع، وبعض المواقع يوجد بها خانة للأسئلة التي يتكرر استعمالها (FAQs)، والتي لا بد من أن تراجعها إذا كان لديك أي تساؤل أو مشكلة.

استعمل دائماً موقع مؤمن (secure website) الذي يحافظ عادة على بيانات وأرقام بطاقتك الائتمانية التي ستستعملها في الشراء، وستكون قادراً على تحديد ما إذا كان الموقع الذي تريد الشراء منه موقع مؤمن أم لا عندما ترى علامة قفل معدني صغير تظهر أمامك في أسفل الشاشة في الموقع الذي ستشتري منه، ويبدأ الموقع المؤمن عادة بأحرف https: بدلاً من أحرف http: حيث يشير حرف (s) إلى موقع مؤمن (secure)، ويعني الموقع المؤمن أن معلومات وبيانات وأرقام بطاقتك

الائتمانية تم إخفاؤها قبل أن ترسل عبر الانترنت إلى موقع الشركة ولا يمكن لأحد الاطلاع عليها أو سرقة معلوماتها.

قبل إرسال معلوماتك إلى الموقع الذي ستشتري منه تأكد من صحة البيانات والأرقام الخاصة بقيمة مشترياتك وتفاصيل بطاقتك الائتمانية.

احتفظ بنسخة من أمر الشراء في كل مرة تشتري بها عبر الشبكة، وقم بطباعته مع الاحتفاظ بنسخة منه في القرص الصلب (Hard Drive)، وهذا الأمر ضروري عندما يكون عندك تساؤلات عن بضاعتك المشتراة أو عندما تحتاج إلى استبدالها، علماً بأن العديد من الشركات ستقوم أيضاً بإرسال بريد الكتروني لك يؤكدون من خلاله عملية الشراء، لذلك قم بطباعة هذه الرسالة الالكترونية واحتفظ بها.

لحماية نفسك بشكل كامل اتبع النصيحة الذهبية التالية: لا تعط أبداً تفاصيل وبيانات أرقام بطاقتك الائتمانية عبر البريد الالكتروني أو عبر غرف المحادثة.

تذكر أن تقوم شهرياً بمراجعة الكشف الخاص ببطاقة الائتمان لعمليات الشراء التي تتم عبر شبكة الانترنت، ولابد أن يكون واضحاً لك هنا أن أسماء بعض الشركات التي اشترت منها قد يختلف أحياناً عن اسم موقعها على الانترنت.

استعمل بطاقة ائتمانية واحدة فقط للشراء عبر الانترنت وخصصها لهذا الغرض حتى يسهل عليك اكتشاف أي محاولة لاستعمال بطاقتك، واحرص على أن يكون رصيد هذه البطاقة متماشياً مع قيمة مشترياتك عادة عبر الانترنت

حسب آخر تقرير لمؤسسة NUA المتخصصة في إحصائيات الإنترنت فإن عدد مستخدمي الإنترنت حول العالم قد بلغ ما يزيد عن ٦٠٥ ملايين شخص في مايو من عام ٢٠٠٣ على الرغم من أن هذا العدد لم يتجاوز ١٦ مليون مستخدم في ديسمبر من عام ١٩٩٥. وعلى الرغم من هذا العدد الهائل لمستخدمي شبكة الإنترنت فإننا نجده يفتقد التوزيع المتواصل بين أنحاء العالم حيث ذكر نفس التقرير

أن هذا العدد يشتمل على ٣١,٦ ملايين شخص من أفريقيا و٢٤,١٨٧ مليون شخص من منطقة آسيا والباسيفيك و٩١,١٩٠ مليون شخص من أوروبا و١٢,٥ ملايين فقط من منطقة الشرق الأوسط بينما يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت في الولايات المتحدة وكندا ٦٧,١٨٢ مليون شخص وفي منطقة أمريكا اللاتينية يبلغ عددهم ٣٥,٣٣ مليون مستخدم وعبر هذه القفزة الرهيبة في عدد مستخدمي الإنترنت حول العالم يمكننا أن نستشف مدى التزايد الهائل والمتواصل في حجم مستخدمي الشبكة على نحو يشير إلى أهميتها المتصاعدة وتغلغلها في كل نواحي الحياة، ومن أهم الجوانب التي تستخدم فيها الشبكة العالمية للاتصالات ذلك الفائت الأهمية الذي يتطور يوماً بيوم ولحظة بلحظة ألا وهو مجال التجارة الإلكترونية التي من المتوقع أن يصل عائدها إلى ٤,١ تريليون دولار أمريكي مع نهاية عام ٢٠٠٣ ومن المتوقع أن يصل هذا الرقم إلى ٧,٢ تريليون دولار مع نهاية عام ٢٠٠٤، ويبلغ نصيب التجارة الإلكترونية من هذا العائد ما يزيد عن النصف ومن المتوقع أن يواصل الارتفاع في الأعوام القادمة.

سادساً: فوائد التسويق الإلكتروني:

١- التسويق الإلكتروني يزيد الفوائد:

- صناعة ضخمة حسب طلب الزبائن.
- الشخصية.
- الإقناع.
- إخدم نفسك بنفسك.
- التسويق بتوقف واحد(كل ما تريده موجود في مكان واحد).
- ٢- التسويق الإلكتروني يقلل من التكاليف:
- توزيع الرسائل بتكلفة قليلة مثال ذلك البريد الإلكتروني.

- قنوات توزيع قليلة التكاليف للمنتجات الرقمية.
 - تكاليف أقل لمعالجة العمليات.
 - تكاليف أقل للحصول على المعرفة.
 - يوجد فعالية أكبر في سلسلة التوزيع.
 - ٣- التسويق الإلكتروني يزيد العوائد:
 - عوائد مباشرة على الإنترنت من العمليات مثل العمولات.
 - يزيد من قيمة المنتجات والخدمات وبالتالي يزيد من الأسعار.
 - يزيد عدد الزبائن وذلك بالوصول إلى أسواق جديدة.
 - يبني علاقات مع العملاء وبالتالي يزيد مصروفات العميل.
 - سابعاً: فاعلية التسويق الإلكتروني e-Marketing Effectiveness
- حتى تنجح عملية التسويق الإلكتروني، وتكون عملية ناجحة وفاعلة، فإنه ينبغي أن يتوفر فيها عدد من العناصر منها:
- ١- تحقيق المنفعة للزبون: من خلال طرح المنتج (سلعة أو خدمة) عبر الإنترنت، إذ يترتب على مستوى هذه المنفعة قرار الزبون بتكرار أو عدم تكرار عملية الشراء. وعلى تسعى المنظمة قدر الإمكان إلى تحقيق الحاجات والرغبات الشخصية للزبون من خلال تبني منهج التوجه الشخصي.
 - ٢- تحقيق التكامل مع جميع أنشطة الأعمال الإلكترونية: بحيث تنعكس هذه الأنشطة في كل مرحلة من مراحل عملية التسويق الإلكتروني (مرحلة الإعداد ومرحلة الاتصال ومرحلة التبادل ومرحلة ما بعد البيع). على سبيل المثال، لا يمكن أن تجري وتتم عملية البيع بنجاح إذا لم يكن هناك تفاعل وتكامل مع نظم الدفع عبر الإنترنت، وإذا لم تتوفر نظم أمن وحماية فاعلة، وإذا لم يتوفر عاملون مدربون على استخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية بكفاءة عالية.

٣- القدرة على عرض محتويات وخدمات المتجر الإلكتروني في صورة فاعلة: ينبغي عرض منتويات المتجر وخدماته المختلفة ضمن موقع الويب Website بصورة تلاءم الطبيعة الجديدة الأعمال الإلكترونية.

إن محتوى المتجر الإلكتروني ينبغي أن يتضمن ثلاثة جوانب تسويقية أساسية هي:

- توفير المعلومات اللازمة والكافية حول المنتجات المعروضة للبيع عبر الإنترنت.
 - تمكين الزبون من الاتصال والتفاعل مع عناصر مهمة في العملية التسويقية مثل الباعة ومدير المتجر الإلكتروني والجماعات المرجعية والزبائن القدامى..
 - تحقيق عملية التبادل بفاعلية، وهذا يتطلب توفير كل ما يلبي حاجات ورغبات الزبون، وتوفير الخدمات التكميلية التي تتعلق بالمنتوج (سلعة أو خدمة..). ومثال ذلك خدمات التحديث وإدامة...
 - البناء البسيط والابتكار لموقع المتجر الإلكتروني: وإن تحقيق هذا الأمر يتطلب تحقيق الموازنة بين ثلاثة عناصر مترابطة:
 - عرض وتوفير القدر الكافي واللازم من المعلومات مع الاختصار قدر الإمكان حفاظاً على وقت الزبون وتحقيقاً للسرعة.
 - توفير المعلومات الدقيقة التي يبحث عنها الزبون حصراً.
 - تحقيق التنظيم الجيد لصفحات موقع الويب (موقع المتجر الإلكتروني).
- ثامناً: أهداف التسويق الإلكتروني النموذجية :
- في الحقيقة فإن معظم خطط التسويق الإلكتروني تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة مثل:
- زيادة الحصة السوقية.

- زيادة عائدات المبيعات.
- تقليل التكاليف.
- تحقيق أهداف العلامة التجارية (مثل زيادة الوعي العام بالعلامة التجارية)
- تحسين قواعد البيانات.
- تحقيق أهداف إدارة العلاقات مع الزبائن (مثل زيادة درجة رضى الزبون عن المنتج، وزيادة عدد مرات الشراء).
- تحسين إدارة سلسلة التوريد (مثل تحفيز محور الفرد، وإضافة شركاء جدد).

تاسعاً: ما الفوائد التي تجنيها الشركات من التجارة الإلكترونية؟

تقدّم التجارة الإلكترونية العديد من المزايا التي يمكن أن تستفيد منها الشركات بشكل كبير، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

تسويق أكثر فعالية، وأرباح أكثر: إن اعتماد الشركات على الإنترنت في التسويق، يتيح لها عرض منتجاتها وخدماتها في مختلف أصقاع العالم دون انقطاع -طيلة ساعات اليوم وطيلة أيام السنة- مما يوفر لهذه الشركات فرصة أكبر لجني الأرباح، إضافة إلى وصولها إلى المزيد من الزبائن.

تخفيض مصاريف الشركات: تُعدّ عملية إعداد وصيانة مواقع التجارة الإلكترونية على الويب أكثر اقتصادية من بناء أسواق التجزئة أو صيانة المكاتب. ولا تحتاج الشركات إلى الإنفاق الكبير على الأمور الترويجية، أو تركيب تجهيزات باهظة الثمن تُستخدم في خدمة الزبائن. ولا تبدو هناك حاجة في الشركة لاستخدام عدد كبير من الموظفين للقيام بعمليات الجرد والأعمال الإدارية، إذ توجد قواعد بيانات على الإنترنت تحتفظ بتاريخ عمليات البيع في الشركة وأسماء الزبائن، ويتيح ذلك لشخص بمفرده استرجاع المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات لتفحص تواريخ عمليات البيع بسهولة.

تواصل فعال مع الشركاء والعملاء: تطوي التجارة الإلكترونية المسافات وتعتبر الحدود، مما يوفر طريقة فعالة لتبادل المعلومات مع الشركاء. وتوفر التجارة الإلكترونية فرصة جيدة للشركات للاستفادة من البضائع والخدمات المقدمة من الشركات الأخرى (أي الموردین)، فيما يُدعى التجارة الإلكترونية من الشركات إلى الشركات (Business-to-Business). الإلكترونية؟

توفير الوقت والجهد: تُفتح الأسواق الإلكترونية (e-market) بشكل دائم (طيلة اليوم ودون أي عطلة)، ولا يحتاج الزبائن للسفر أو الانتظار في طابور لشراء منتج معين، كما ليس عليهم نقل هذا المنتج إلى البيت. ولا يتطلب شراء أحد المنتجات أكثر من النقر على المنتج، وإدخال بعض المعلومات عن البطاقة الائتمانية. ويوجد بالإضافة إلى البطاقات الائتمانية العديد من أنظمة الدفع الملائمة مثل استخدام النقود الإلكترونية (E-money). حرية الاختيار: توفر التجارة الإلكترونية فرصة رائعة لزيارة مختلف أنواع المحلات على الإنترنت، وبالإضافة إلى ذلك، فهي تزود الزبائن بالمعلومات الكاملة عن المنتجات. ويتم كل ذلك بدون أي ضغوط من الباعة.

خفض الأسعار: يوجد على الإنترنت العديد من الشركات التي تبيع السلع بأسعار أخفض مقارنة بالمتاجر التقليدية، وذلك لأن التسوق على الإنترنت يوفر الكثير من التكاليف المُنفقة في التسوق العادي، مما يصب في مصلحة الزبائن.

نيل رضا المستخدم: توفر الإنترنت اتصالات تفاعلية مباشرة، مما يتيح للشركات الموجودة في السوق الإلكتروني (e-market) الاستفادة من هذه الميزات للإجابة على استفسارات الزبائن بسرعة، مما يوفر خدمات أفضل للزبائن ويستحوذ على رضاهم.

عاشراً: فرص التسويق الإلكتروني^(١):

إن الوقت الحالي يشهد إعادة هندسة عملية التسويق والتوجه المتزايد نحو التسويق الإلكتروني وتحرك معظم الشركات باتجاه السوق الإلكترونية للاستفادة من إمكانيات ومزايا التسويق الإلكتروني وخاصة أن الشركات التي كانت سباقاً لتبني مداخل التسويق الإلكتروني قد استطاعت أن ترسي معايير تنافسية جديدة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التسويق الإلكتروني قد أوجد بيئة تسوق متطورة تحقق للعملاء مزيد من الرفاهية والمتعة في البحث عن احتياجاتهم وإشباعها.

ويمكن تحديد أهم الفرص والمنافع التي يحققها التسويق الإلكتروني لكل من الشركات والعملاء في ظل العولمة وبيئة الأعمال المتغيرة:

١- إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية:

أكدت الدراسات أن التسويق الإلكتروني يؤدي إلى توسيع الأسواق وزيادة الحصة السوقية للشركات بنسب تتراوح بين ٣-٢٢% بسبب الانتشار العالمي، كما يتيح التسويق الإلكتروني للعملاء الحصول على احتياجاتهم والاختيار من بين منتجات الشركات العالمية بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، حيث أن التسويق الإلكتروني لا يعترف بالفواصل والحدود الجغرافية.

٢- تقديم السلع والخدمات وفقاً لحاجات العملاء:

من خلال التسويق الإلكتروني يجد المسوقون فرصة أكبر لتكييف منتجاتهم طبقاً لحاجات العملاء إلكترونياً E-Customization بشكل يلبي توقعات العملاء ويتلاءم مع خصوصيات كل عميل، ولاشك أن الطاقات الاتصالية والتفاعلية

(١) د. عمرو أبو اليمين عبد الغني، فرص وتحديات التسويق الإلكتروني، جامعة الإمام محمد سعود الإسلامية- القصيم، ٢٠٠٤م- ١٤٢٥ هـ.

للتسويق الإلكتروني قد حققت قفزة نوعية في أساليب إرضاء وإشباع رغبات العملاء الخاصة.

٣- الحصول على معلومات مرتدة لتطوير المنتجات:

قدم التسويق الإلكتروني فرصة جوهرية للاستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق والتقنيات بشكل يحقق دمج حاجات العملاء مع التطورات التكنولوجية، وذلك من خلال ما يعرف بالعملية المرنة لتطوير المنتج، والتي تعتمد على استشعار السوق Sensing the market بواسطة الآليات التفاعلية للتسويق الإلكتروني.

٤- تخفيض التكاليف واستخدام التسعير المرن:

إن استراتيجيات التسعير في ظل التسوق الإلكتروني ليست مجرد استجابة سريعة لظروف السوق، وإنما تأخذ في الحسبان جميع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، ولاشك أن مفهوم التسعير المرن يجد تطبيقاته من خلال آليات التسويق الإلكتروني، حيث تتوفر تقنيات تمكن المشتري من البحث عن والعثور على أفضل الأسعار المتوفرة، مثل برنامج Shop bot والمزادات وغيرها.

٥- استحداث أشكال وقنوات جديدة للتوزيع:

قدم التسويق الإلكتروني منظوراً جديداً لسوق الإلكترونية يكون التفاعل فيها بين طرفي عملية التبادل دون الحاجة إلى وسطاء، الأمر الذي أدى إلى بروز مصطلح «عدم التوسط» Disintermediation .

كما قدم التسويق الإلكتروني نوعاً مبتكراً من الوسطاء والذين يطلق عليهم وسطاء المعرفة الإلكترونية Cybermediaries وهي منظمات تعمل لتسهيل عملية التبادل بين المنتجين والعملاء حيث يقومون بدور مزودي خدمة تجارية.

٦- استخدام أساليب ترويج تفاعلية مع العملاء:

يعتبر الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت من أكثر وسائل الترويج جاذبية وانتشاراً في ظل الاتجاه نحو التسويق الإلكتروني، فالإعلان المباشر عبر الإنترنت

يتزايد بمعدل ١٢% سنوياً، وأن قيمته تقدر بـ ٥,٣ بليون دولار في عام ٢٠٠٢ ومن المتوقع أن تصل إلى ٧,٧ بليون دولار في عام ٢٠٠٥، وقد قدم التسويق الإلكتروني مفهوماً جديداً للإعلان، وهو أن الشركات تقدم رسائلها الترويجية بشكل متعمد إلى بيئات مستهدفة من خلال مواقع إلكترونية محددة يتوقعون أن تكون جماهيرهم Audiences قادرة على تمييزها وإدراكها.

٧- دعم وتفعيل إدارة العلاقات مع العملاء:

يستند التسويق الإلكتروني إلى مفاهيم جديدة وقناعات ترقى إلى اعتبار العميل شريكاً استراتيجياً في منشآت الأعمال، لذا استهدف بناء ودعم علاقات ذات معنى وهدف مع العملاء، وذلك من خلال تفعيل ديناميكية واستمرارية الاتصال المباشر مع العملاء.

٨- تحقيق ميزة تنافسية وموقع استراتيجي في السوق:

تمر المنافسة في الأسواق الإلكترونية بمرحلة انتقالية نتيجة إلى التحول إلى المنافسة المستندة للقدرات، ولاشك أن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالتسويق الإلكتروني قد خلقت فرصاً غير مسبوقة في دعم الاستراتيجيات المميزة وتحسين الوضع التنافسي للشركات.

أحد عشر: تحديات التسويق الإلكتروني:

بقدر ما يوفر التسويق الإلكتروني من فرص كبيرة ومتنوعة في ظل الاتجاه نحو العولمة والتحول إلى الاقتصاد الرقمي، إلا أنه يواجه بعض التحديات والصعوبات التي تحد من استخدامه والاستفادة منه، ويمكن تحديد أهم هذه التحديات فيما يلي:

١- التحديات التنظيمية:

أن تنمية الأعمال من خلال التسويق الإلكتروني تحتاج إلى أحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية في الهيكل والمسار والفلسفة التنظيمية للشركات، فهناك

حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكلها ودمج الأنشطة والفعاليات الاتصالية التسويقية الخاصة بالتسويق الإلكتروني بإستراتيجيتها التقليدية مع تحديث إجراءات العمل بها بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المتجددة.

٢- ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونية:

إن إنشاء موقع إلكتروني على الإنترنت أشبه ما يكون بإنشاء وبناء موقع مادي، حيث أن تصميم وإنشاء وتطوير المواقع الإلكترونية يحتاج إلى خبراء متخصصين وعلى درجة عالية من الكفاءة وكذلك الحاجة إلى دراسات تسويقية وفنية بحيث تكون تلك المواقع الإلكترونية جذابة ومصممة بشكل قادر على جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم، كما يجب أن يكون الموقع مؤهلاً لتقديم قيمة إضافية للعميل بما يحقق للشركة ميزة تنافسية عن الآخرين.

٣- تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية:

إن سرعة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم وتطوير المواقع الإلكترونية وتعزيز فعاليتها وقدرتها التنافسية يعد من أهم التحديات التي تواجه استمرارية هذه المواقع ونجاح التسويق الإلكتروني من خلالها.

٤- عوائق اللغة والثقافة:

أن اللغة والثقافة من أهم التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء وبين العديد من المواقع الإلكترونية، لذا فهناك حاجة ملحة لتطوير برمجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية في ترجمة النصوص إلى لغات يفهمها العملاء، كذلك ضرورة مراعاة العوائق الثقافية والعادات والتقاليد والقيم بحيث لا تكون عائقاً نحو استخدام المواقع التجارية.

٥- الخصوصية والأمن:

تعد السرية والخصوصية من التحديات التي تعوق وتؤثر على تقبل بعض العملاء لفكرة التسوق عبر الإنترنت وخاصة أن عملية التبادل الإلكتروني تحتاج

إلى الحصول على بعض البيانات من العملاء مثل الاسم، النوع، الجنسية، العنوان، طريقة السداد، وغيرها، لذا فهناك ضرورة لاستخدام برمجيات خاصة للحفاظ على سرية وخصوصية التعاملات التجارية الإلكترونية مثل برنامج Cookies.

٦- عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونية:

إن أسلوب الدفع بواسطة بطاقات الائتمان عبر الإنترنت هو أكثر أشكال السداد ارتباطاً بالتسويق الإلكتروني، وتعتبر عملية تحويل النقود في صلب أي معاملات تجارية عبر الإنترنت من أكثر التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني، لذا أصبح هناك اتجاه نحو استخدام برمجيات خاصة لتأمين وسائل السداد الإلكتروني، وترسيخ ثقة العملاء بها مثل برنامج Secure Electronics Transactions.

٧- تحديات خاصة بالدول النامية:

- أ- غياب البنية التحتية الضرورية لهذا النوع من التجارة الحديثة.
- ب- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتسويق الإلكتروني لدى مدراء الشركات.
- ج- ارتفاع التكلفة المادية للتحويل إلى التسويق الإلكتروني.
- د- عدم تقبل العملاء لفكرة الشراء عبر الإنترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة السلع ورغبتهم في فحصها قبل الشراء.
- هـ- عدم توافر أجهزة الكمبيوتر لدى نسبة كبيرة من المواطنين في الدول النامية.
- و- عدم انتشار الإنترنت بصورة كبيرة في بعض الدول النامية.
- ز- بطء شبكة الإنترنت وصعوبة التنقل عبر المواقع الإلكترونية في بعض الدول النامية.

ثاني عشر: طرق (وسائل) التسويق الإلكتروني المستخدمة

يشمل التسويق الإلكتروني مجموعة من الطرق التي يمكن استخدامها للنجاح في الترويج لأي سلعة أو خدمة مع ضرورة الانتباه إلى النقاط التالية:

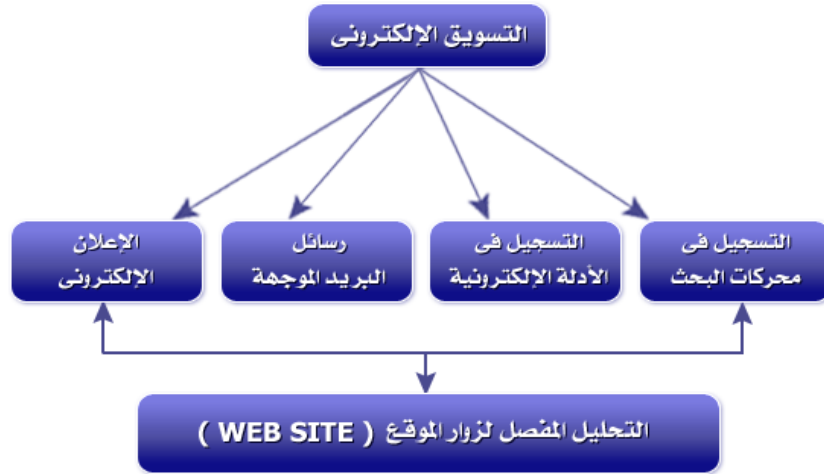
يمكن اعتماد بعض أو جل هذه الطرق في عملية التسويق للمنتج ويظل الفيصل في تحديد أكثر الطرق ملائمة هو المنتج في حد ذاته.

الميزانية المحددة لعملية التسويق والمبالغ المالية المرصودة للبدء في الحملات الدعاية للمنتج إذ أن بعض هذه الطرق غير مجانية.

الخبرات الشخصية للمسوق نفسه في التعامل مع الآليات والبرمجيات المختلفة للعملية التسويقية وبيئة التسويق الرقمي عموماً.

أهم الطرق المعتمدة في التسويق الإلكتروني هي كالتالي:

- التسويق الإلكتروني عن طرق محركات البحث Search Engine Marketing
- التسويق من خلال الإعلانات Display Marketing
- التسويق باستخدام الرسائل الإلكترونية E-mail Marketing
- التسويق من خلال البرامج الفرعية أو الوكيل Affiliate Marketing
- التسويق باستخدام الدعاية التفاعلية Interactive Marketing
- التسويق الفيروسي Viral Marketing



تعتبر الطرق السابقة أهم الطرق المتبعة في عملية التسويق على شبكة الإنترنت.

المراجع باللغة العربية والأجنبية

أ- المراجع والمصادر باللغة العربية:

١. مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الدولي، دار الحامد، عمان، الأردن، ٢٠١٥
٢. مصطفى يوسف كافي، المالية الدولية، دار الإعصار، دار المجتمع العربي، عمان، الأردن، ٢٠١٤
٣. مصطفى يوسف كافي، إدارة وتحليل بورصة الأوراق المالية، دار رسلان، دمشق، ٢٠١٤
٤. مصطفى يوسف كافي، «إدارة المفاوضات»، دار الحامد، عمان، الأردن، ٢٠١٤
٥. مصطفى يوسف كافي، التجارة الإلكترونية، دار رسلان، دمشق، ٢٠١٠
٦. مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني، دار رسلان، دمشق، ٢٠٠٩
٧. نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ. ٢٠٠٤
٨. نور الدين هرمز، الاقتصاد الدولي، جامعة تشرين، ٢٠٠٨
٩. عدنان العربي، الاقتصاد «٢»، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، ٢٠٠٩
١٠. علي إبراهيم الخضر، إدارة العمال الدولية، دار رسلان، دمشق، ٢٠١٠
١١. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، ١٩٩٦
١٢. غياث ترجمان، التسويق الدولي، سلسلة دار الرضا، دمشق، ٢٠٠٨
١٣. رعد حسن الصرن، طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إشراف: أ. د. عبد اللطيف عبد اللطيف، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٥: ص ٢٠٥.
١٤. علي الخضر -ترجمان، غياث التسويق الدولي ٢٠٠٥-٢٠٠٦م
١٥. اسطنبولي، أسماء أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات والمنشآت المعدنية في الجزائر ٢٠٠٧-٢٠٠٨
١٦. عبد الله السقاف، حامد المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة
١٧. عبد الوهاب العزاوي، محمد إدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٤-٢٠٠٥.
١٨. رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة الوظائف والمبادئ والممارسات في العالم التنافسي الجودة الشاملة في سوريا، مقال الكتروني، ٢٠٠٩-٢٠١٠.
١٩. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، ١٩٩٦.
٢٠. عمر سلمان، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٦.
٢١. صديق محمد عفيفي، نظم الاستيراد والتصدير، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ١٩٨١.
٢٢. صديق عفيفي، التسويق الدولي، وكالة المطبوعات الكويتية، الكويت، ١٩٨٧.
٢٣. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، جامعة الإسكندرية.

٢٤. كامل بكري، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٨.
٢٥. أبو بكر بعيرة، مبادئ الإدارة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ١٩٩٨.
٢٦. عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية. دمشق: منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٥.
٢٧. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية. جدة، ٢٠٠٥.
٢٨. د. أيمن شيحا، أُملية الإدارة المالية، جامعة الاتحاد الخاصة، ٢٠٠٧.
٢٩. سليمان الفارس،، حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.
٣٠. عبد الغفار حنفي، الاستثمار في بورصة الأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣-٢٠٠٤.
٣١. عبد العزيز بدر الندوي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي التاسع لجامعة الزيتونة الأردنية- نيسان، ٢٠٠٩.
٣٢. عبد العزيز بدر الندوي، ابحت بعنوان الخصائص الجديدة لمدير إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية لمنظمات الأعمال الدولية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، ٢٠٠٩.
٣٣. عادل المهدي، التمويل الدولي، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ١٩٩٣.
٣٤. عبد الفتاح مبارك بوخمخم، مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي، بحث قدمت في المؤتمر العلمي لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠٠٧.
٣٥. طارق عبد العال حماد، المشتقات المالية (المفاهيم، إدارة المخاطر، المحاسبة)، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣.
٣٦. موسى مطر شقيري-نوري موسى-ياسر المومني، المالية الدولية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،
٣٧. مدحت صادق، النقود الدولية وعمليات الصرف الأجنبي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،
٣٨. جمال جويدان الجمل، الأسواق المالية والنقدية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
٣٩. زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ١٩٩٩.
٤٠. وسام ملاك، الظواهر النقدية على المستوى الدولي، دار المنهل اللبناني، لبنان
٤١. محمد سيد محمد محمد حسين، التسويق الدولي ودوره في أقتصاد الأسواق الدولية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أطروحة الماجستير الجامعة الافتراضية الدولية، ٢٠١٠
٤٢. شيماء محمد نجيب: أثر بعض المتغيرات الاقتصادية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر بالتأكد على دور الخصخصة، دراسة مقارنة لعينة مختارة للمدة ٢٠٠٠ - ١٩٨٠ رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الاقتصاد - جامعة الموصل ٢٠٠٦
٤٣. عرفان تقي الحسني، التمويل الدولي، طبعة الأولى، عمان: دار المجدلوي للنشر، ١٩٩٩
٤٤. صندوق النقد الدولي، قاعدة البيانات الدولية، www.worldbank.org.
٤٥. إبراهيم موسى الورد، حسين احمد عجلان، ٢٠٠١، اثر عولمة تدفق حركة رؤوس الأموال الأجنبية على اقتصادات البلدان النامية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣، بغداد.
٤٦. صلاح كريم عبد الحسن، هناك قاسم السامرائي، ١٩٩٨، حلقة نقاشية حول الاستثمارات الأجنبية المسوغات والأخطار، بيت الحكمة، بغداد.
٤٧. سعد محمود الكواز، تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وآثارها في اقتصادات الأقطار النامية، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٧٨، جامعة الموصل. ٢٠٠٥
٤٨. هيل عجيبي جميل،، تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة الى البلدان النامية وأثارها المتوقعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٨، العدد ٢٨، جامعة بغداد. ٢٠٠١
٤٩. زكريا عبد الحميد باشا،، نقود وبنوك من وجهة نظر اسلامية، ط١، الكويت. ١٩٩٠
٥٠. عبد السلام أحمد أبو قحف،، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، الجزء الرابع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية. ١٩٨٩

٥١. احمد عبد الرحمن احمد، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ لنشر ٢٠٠١ السعودية،
٥٢. النداوي، عبد العزيز بدر، «عولمة إدارة الموارد البشرية» دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
٥٣. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢
٥٤. فلاح أحمد، التسويق الدولي - مدخل ديناميكي، استراتيجي-، مذكرة ماجستير، معهد لعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر
٥٥. ديسلر، جاري، «إدارة الموارد البشرية» ترجمة محمد سيد احمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، السعودية، الرياض. ٢٠٠٣
٥٦. شلاي مصطفى، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ١٩٩٨
٥٧. محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد، عمان، الأردن ٢٠٠٤.
٥٨. غيداء عبد الله الجريفي، التسويق الإلكتروني في المملكة العربية السعودية، «ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني»، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة.
٥٩. عمرو أبو اليمين عبد الغني، فرص وتحديات التسويق الإلكتروني، جامعة الإمام محمد سعود الإسلامية- القصيم، ٢٠٠٤م.
٦٠. مصطفى فتحي، التسويق الإلكتروني للخدمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
٦١. يوسف أحمد أبو قارة، التسويق الإلكتروني، جامعة القدس - أبو ديس، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية ٢٠٠٧.
٦٢. بشير عباس العلاق، تطبيقات في التسويق الإلكتروني، جامعة الزيتونة الأردنية، الطبعة الأولى، دار المناهج، ٢٠٠٣.
٦٣. العلاق، بشير عباس، «الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق- مدخل تسويقي استراتيجي»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤.
٦٤. محمد الشافعي، النقود الإلكترونية، مجلد الأمن والقانون، العدد الأول، ٢٠٠٤.
٦٥. فريد النجار، وليد النجار وآخرون، وسائل المدفوعات الالكترونية - التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة - الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
٦٦. عبد الهادي نجار، «الصيرفة الالكترونية وآلية تداولها»، الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق.
٦٧. أحمد سفر، العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية، كلية الحقوق وإدارة الأعمال، ٢٠٠٦.
٦٨. جيل ايلورك- هو النشاط التجاري على الإنترنت- ترجمة محمود الخفيف- مجلة الثقافة العالمية- عدد ٧٧- تموز ١٩٩٦- ص ١٠٢-١٠٣.
٦٩. ولتر. ب. رستون- أقوال السيادة- ترجمة سمير عزيز نصار وجورج خوري- مراجعة د. إبراهيم أبو عرقوب- الأردن- ١٩٩٢-
٧٠. إبراهيم العيسوي، التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٣،
٧١. باسم غدير غدير، التجارة الالكترونية كأحد أشكال التجارة الخارجية وإمكانية تطبيقها في سورية في ظل المتغيرات المعاصرة، أطروحة غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة تشرين. ٢٠٠٨
٧٢. القشي وهيثم العبادي، أثر تبني وتطبيق معايير المحاسبة الدولية في الشركات الأردنية على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، تاريخ الاطلاع يوم ٢٩/٠٨/٢٠١١. www.philadelphia.edu.jo/courses/accountancy
٧٣. أحمد عبد الرحمن احمد، مدخل إلى غدارة الأعمال، دار اليازوري،
٧٤. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية، مدخل تنابعي، عمان الأهلية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

١. Boone, Louise, E. and Kurtz, David, L., "Contemporary Business, Fort Worth», TX: Harcourt College Publishers. (٢٠٠٢).
٢. Dess, Gregory, G., and Lumpkin, G. T., "Strategic Management: Creating Competitive Advantages", New York, N. Y.: McGraw-Hill. (٢٠٠٣).
٣. Lane, Henry, W.; Maznevski, Martha, L.; Mendenhal, Mark; and McNett, Jeanne, (Editors), "The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Global Complexity", Malden, Massachusetts: Blackwell Publishing. (٢٠٠٤).
٤. Tayeb, Monir (ed), "International Management: Theories and Practices", Harlow, England: Pearson Education Limited. (٢٠٠٣)
٥. Turban, E.; King, D.; Lee, J.; and Viehland, D., "Electronic Commerce: A Managerial Perspective", Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, (٢٠٠٤).
٦. Deresky, Helen, International Management: Managing Across Borders and Cultures, ٤th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice -Hall. (٢٠٠٣).
٧. Hodgetts, Richard, M. and Luthans, Fred, International Management: Culture, Strategy, and Behavior, ٥th ed., New York, N. Y.: McGraw-Hill. (٢٠٠٢).
٨. Holt, David, H. and Wigginton, Karen, W., International Management, ٢nd ed., Mason, Ohio: Thompson & South - Western. (٢٠٠٢).
٩. McDonald, Fred and Burton, Fred, International Business, High Holborn, London: Thompson. (٢٠٠٢).
١٠. Wild, John, J.; Wild, Kenneth, L.; and Han, Jerry, C.Y., (٢٠٠٢)
١١. International Business, ٢nd Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall International Human Resources, Schuler, ٢٠٠٦
١٢. Cullen, John, R., "Multinational Management: A Strategic Approach", ٢nd Ed., Cincinnati, Ohio: South-Western. (٢٠٠٢).
١٣. Laudon, K.C. and Laudon, J.P., "Management Information Systems", ٩th Ed., Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education Inc. (٢٠٠٦).
١٤. McDonald, Fred, and Burton, Fred, "International Business", High Holborn, London: Thompson. (٢٠٠٢).
١٥. Nickerson, Robert, C., "Business and Information Systems", ٢nd Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice - Hall. (٢٠٠١).
١٦. Slyke, C. V., and Belanger, F., "E-Business Technologies", New York, N. Y.: John Wiley & Sons. (٢٠٠٢).
١٧. Ely, B. (١٩٩٦), "Electronic Money and Monetary Policy: Separating fact from fiction, paper presented at Cato Institute's ١٤th Annual Monetary Conference", May,
١٨. P.Kotler et Dubois, Marketing Management ; publi-Union, ٧ème édition, Paris, ١٩٩٢, P ٤٦٦.
١٩. Charles Albert Michalet, «l'Investissement Direct: Capitaux ou Activités», le Budget au Marché, Algérie: Minister des Finances, Alpha Editions, ٢٠٠٤, pp, ٥٨/٥٩.
٢٠. Maurice Durousset, la Mondialisation de l'Economie, France: Editions Ellipses, ١٩٩٤, p, ٧٧.
٢١. Alian Samelson, Economie Internationale Contemporaine (Aspects Réels et Monétaires), Algérie: OPU, ٣ ème Edition, ١٩٩٠, pp, ١٢٠/١٢١.
٢٢. -ESCWA, ٢٠٠٠, The role of foreign direct investment in Economic development in ESCWA Member countries, UN, New York, USA.
٢٣. UNCTAD, ١٩٩٦, Incentives and Foreign Direct Investment, UN, New York, USA.
٢٤. UNCTAD, ١٩٩٩, scope & Definition, UN, New York, USA.
٢٥. United Nation, ٢٠٠١, Economic Survey of Europe, www.nuece.org/ead/pub. B. Journals
٢٦. E.D. Domdr, ١٩٥٠, The Effect of Foreign Investment on the Balance of payments, American Economic Review, December.
٢٧. Hans Rimbert Hemmer, ١٩٧٣, The Importance of Foreign Direct Investment for the Economic Development Economies, The Economic Journal, volume ٧
٢٨. Magnet Ram, ١٩٨٠, Export with external capital inflow and economic growth in developing countries with special reference to south Asian countries, Indian economic journal, Vol. ٢٧.
٢٩. Masauki U. Hara and Ivohasims F. Razafimaherfa, ٢٠٠٣, The Determinants of Foreign Direct Investment into Japan, www.eco.kobe-u.ac.jp/discussion.
٣٠. -Panama S. Mallampally and Karl P. Sauvart, ١٩٩٩, Foreign Direct Investment in Developing countries, finance and development,

www.imf.org/external/pubs/ft/fandd.

۳۱. Xiaolum S. Sun, ۲۰۰۲, Foreign Direct Investment and Economic Development, www.unpanl.un.org/intradoc/groups/public/docment/UN. C. Books
۳۲. John Sloman and Mark Sutcliffe, ۱۹۹۸, Economic for Business, Prentic-Hall, Europe, London, UK.
۳۳. Hodgetts, Richard. International Management. New York: McGraw Hill, ۲۰۰۰.
۳۴. Fouad Arfaoui et al, les risque de la stratégie d'externalisation, www.les-echos.fr/formations/risques/article_۱۱_۱.htm, ۳/۱۲/۲۰۰۶, p : ۱
۳۵. alabama cooperative extension system, [www.aces.edu/workforc.html], (june ۳۰, ۲۰۰۲.), p : ۱
۳۶. P.Baranger et al, Gestion : les fonctions de l'entreprise, ۲eme édition, vuibert, Paris : p : ۴۱۲
۳۷. Richard Hodgetts. International Management. New York: McGraw Hill, ۲۰۰۰.
۳۸. Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, les nouvelles théories de l'entreprise, entreprise France, ۱۹۹۵
۳۹. Yves Frederik Livian, organisation : théories et pratiques, dunod : paris : ۱۹۹۸, p : ۱۴
۴۰. Noe, ETAL. (۲۰۰۶), Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, Irwin, Boston, USA.
۴۱. Brewster, C and Harris, H-(۲۰۰۶) "Globalizing Human Resource Manager Cromwell Press ltd. Great Britain".
۴۲. Coutler, M. (۲۰۰۳) ۲ed, "Strategic Management in Action" Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, USA.
۴۳. Cenzo, D.A. and Robbins (۲۰۰۴) "Human Resources Management" Irwin, Inc, N.Y.
۴۴. Dennis, R.B. and Rondall, S. (۲۰۰۶) ۲ed. "International Human Resources Management" Ine, New York.
۴۵. Evans, P., Pucik, v. and Barsoux, J (۲۰۰۲) "The Global Challenge: International Human Resource Management" McGraw - Hill Companies, New York.
۴۶. Schuler, R.S. and Jackson, S.E (۲۰۰۶) "Human Resource Management: International Perspectives" Thomason, Higher Education, USA.
۴۷. Hunger, J.D. and Whellen, T.I. (۲۰۰۶) ۱۱th ed. "Strategic Management and Business Policy" Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
۴۸. Ireland, D.R., Hoskinsson, R.E. and Hill, M.A. (۲۰۰۵) ۷th ed. "Strategic Management: Competitiveness and Globalization Thomson", South, Western, USA.
۴۹. <http://www.balagh.com>.
۵۰. [http:// www.annabaa.org](http://www.annabaa.org).
۵۱. externalisation microsoft encarta ۲۰۰۶ [cd] microsoft corporation, ۲۰۰۵
۵۲. www.linux-France.org/jargonf/d/downsizing.html-۷k
۵۳. Allain Ollivier, Marketing Internationale puf, que sait-je, press universitaire de France, Paris ۱۹۹۰, P.۴.
۵۴. Ibid
۵۵. Allain Ollivier, Marketing Internationale puf, que sait-je, press universitaire de France, Paris ۱۹۹۰.
۵۶. P.Kotler et Dubois, Marketing Management ; publi-Union, ۷ème édition, Paris, ۱۹۹۲.
۵۷. international business Environment operation / John D. Daniels (۲۰۰۴) Printic - Hall. (۱۰) Edition.

فهرس

١١	الفصل الأول: طبيعة وماهية إدارة الأعمال الدولية
٤٥	الفصل الثاني: الأعمال الدولية ومفاهيم التجارة (نظريات التجارة الخارجية)
٩٧	الفصل الثالث: نظريات الاستثمار الخارجي
١٢٣	الفصل الرابع: مفهوم بيئة الأعمال الدولية
١٣١	الفصل الخامس: البيئة الاقتصادية والمالية
١٩١	الفصل السادس: البيئة السياسية لإدارة الأعمال الدولية
٢١١	الفصل السابع: البيئة القانونية لإدارة الأعمال الدولية
٢١٥	الفصل الثامن: البيئة الثقافية والاجتماعية والتفاوضية على المستوى الدولي
٢٣٧	الفصل التاسع: العولمة وأمط الأعمال الدولية
٢٤٥	الفصل العاشر: التخطيط الاستراتيجي الدولي
٢٧٣	الفصل الحادي عشر: استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية
٢٨٩	الفصل الثاني عشر: الإدارة المالية للأعمال الدولية
٣١٣	الفصل الثالث عشر: إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال الدولية
	الفصل الرابع عشر: مفهوم الإدارة الخارجية والمخاطر الناتجة عن تطبيق استراتيجية الإدارة الخارجية
٣٦٣	الفصل الخامس عشر: إدارة الجودة الشاملة والمعايير الدولية
٣٨١	الفصل السادس عشر: التسويق الدولي
٣٩٥	الفصل السابع عشر: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية
٤٢٧	الفصل الثامن عشر: التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت



الرمال للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس: +962 6 533 05 08
E.mail: alremalpub@live.com

شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: +962 6 5330508
E-mail: academpub@yahoo.com